



AVEC LE SOUTIEN DE



RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE



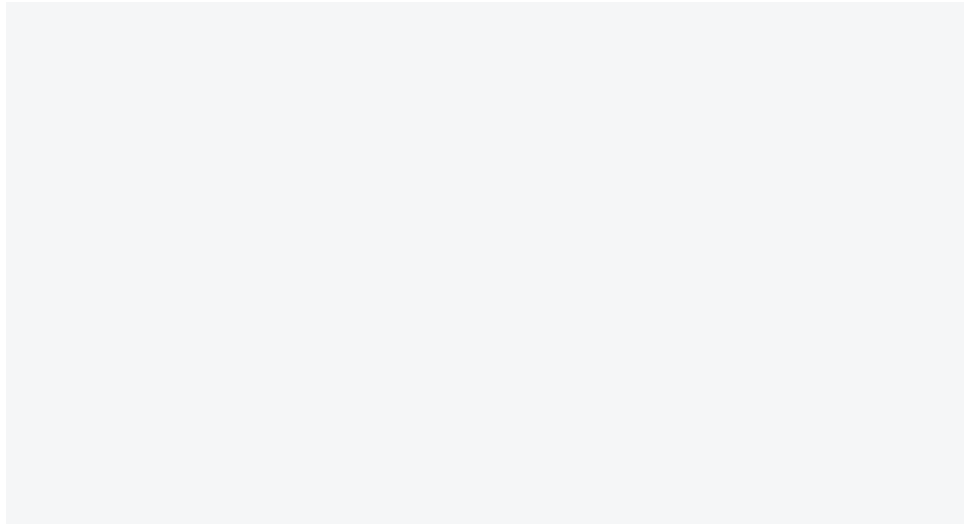
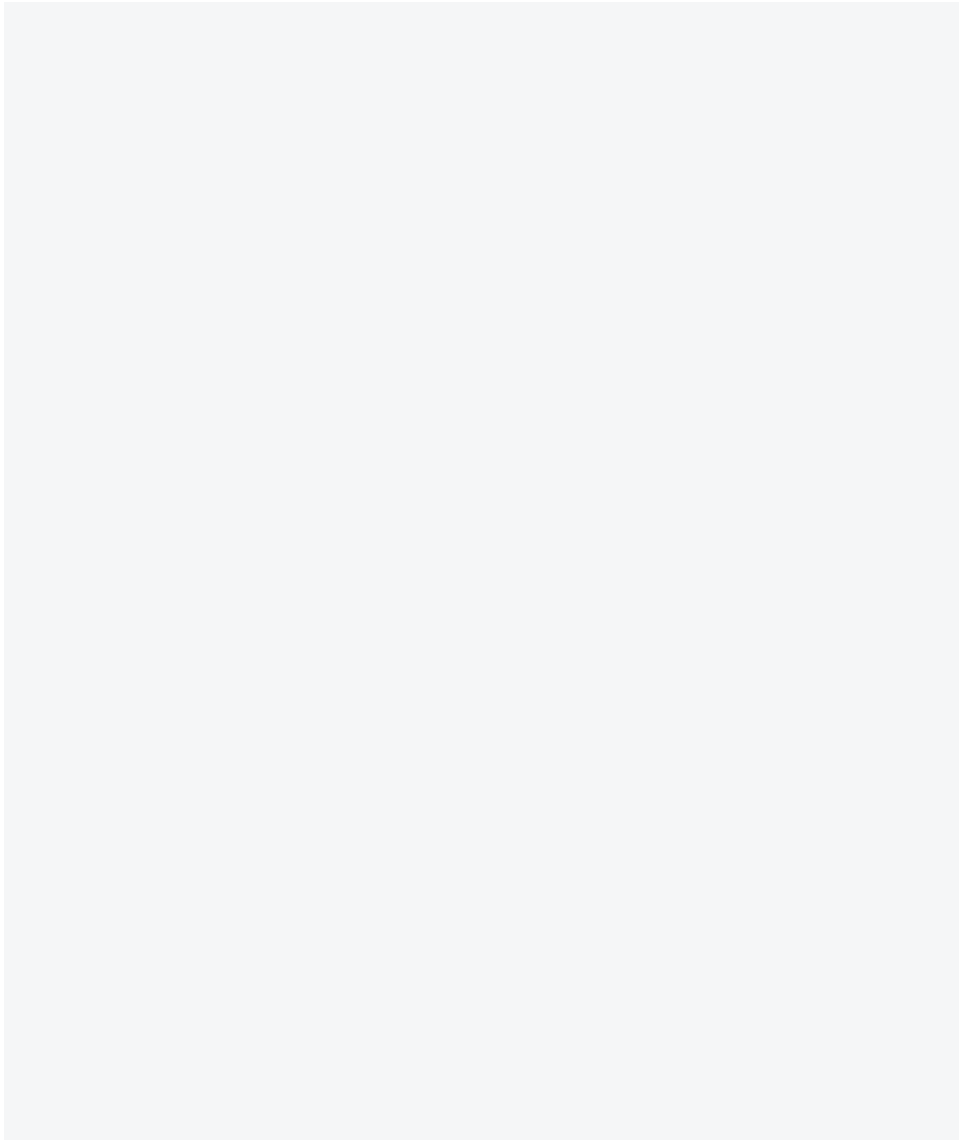
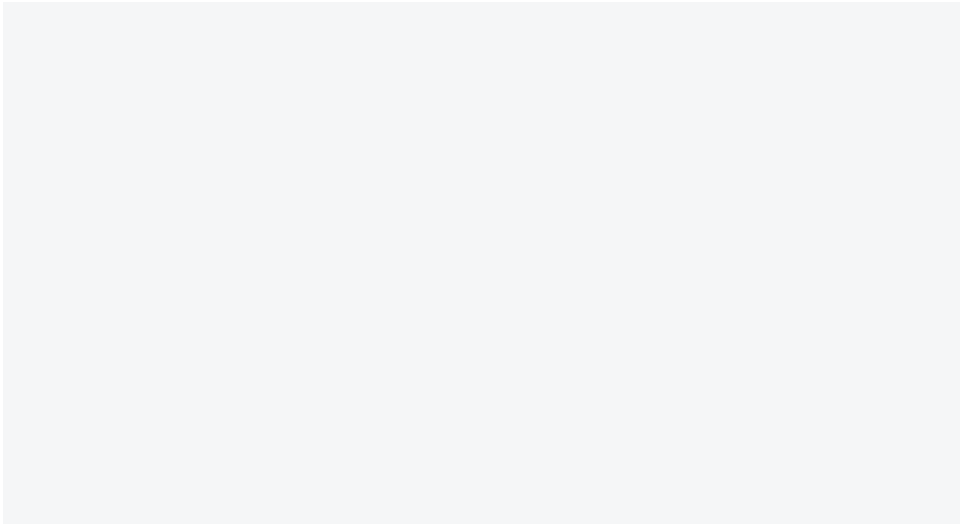
COMMISSION COMMUNAUTAIRE COMMUNE

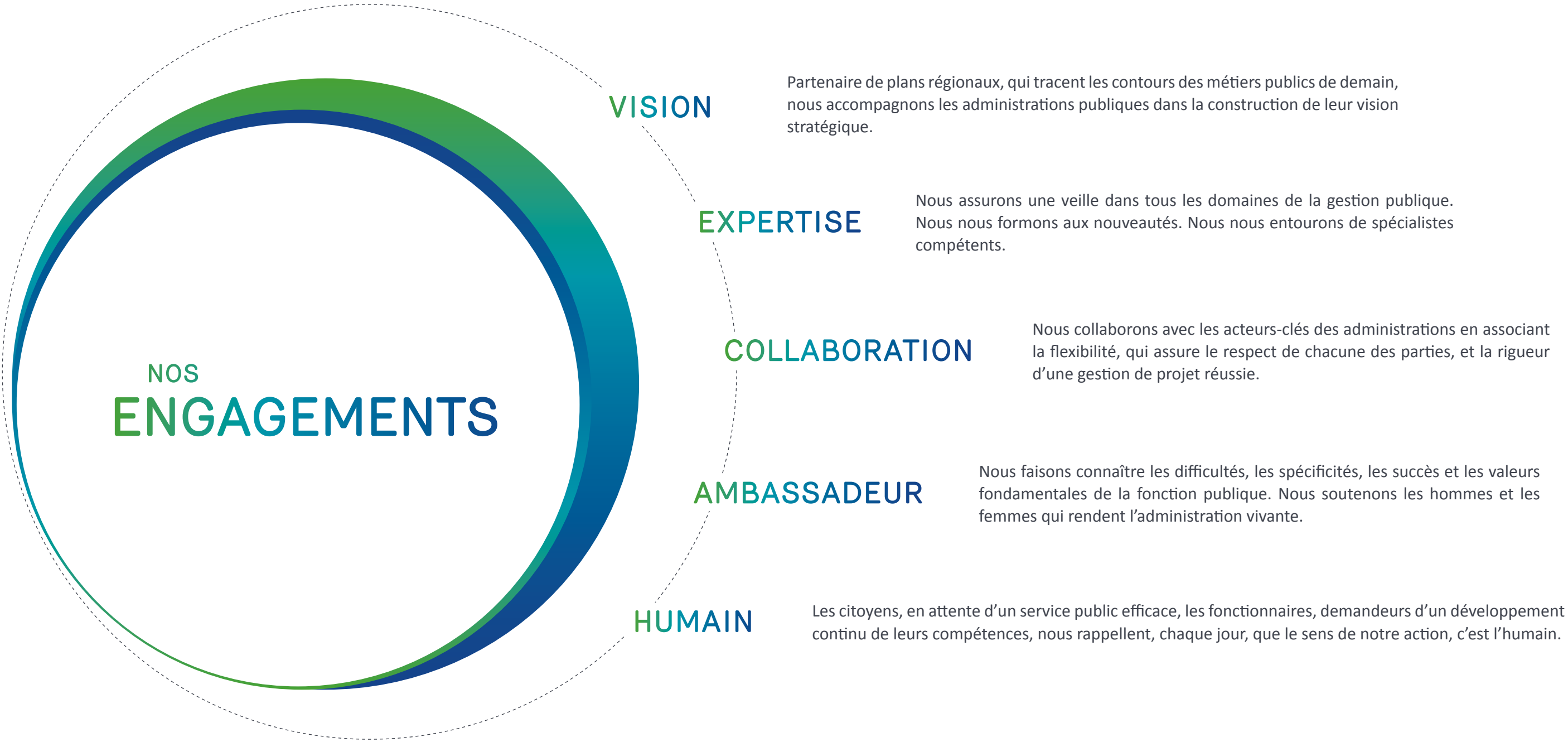


BRUXELLES POUVOIRS LOCAUX
SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

Pour des raisons d’ergonomie de lecture, ce rapport n’est pas rédigé en écriture inclusive mais il concerne à la fois les femmes, les personnes non-binaires et les hommes.

TABLE DES MATIÈRES





INTRODUCTION

LE SERVICE PUBLIC, UN GAGE DE PROSPÉRITÉ COLLECTIVE ET UN OUTIL DÉMOCRATIQUE EN SOUFFRANCE

Jaurès déclarait que le service public était le patrimoine de ceux qui n'en avaient pas. La structure de l'Etat et du service public telle qu'elle est dessinée en Belgique élargit clairement le propos. Il est devenu le patrimoine de tous, d'avant la naissance jusqu'à la mort, puisque l'on se développe, grandit, se scolarise, se fait soigner, se déplace, s'informe grâce à des médias gratuits et de qualité, se forme, attend un environnement sain, propre et sécurisé et des administrations efficaces.

Les équipes de l'ERAP en sont convaincues et se positionnent depuis 30 ans aux côtés des pouvoirs publics bruxellois.

Face à la crise politique qu'a traversée notre région et qui a retardé des décisions structurantes, l'ERAP, s'est employée à aider les pouvoirs publics bruxellois à consolider leurs capacités internes, à piloter efficacement leurs missions quotidiennes et à soutenir leurs équipes au service des citoyens, malgré le contexte institutionnel compliqué.

RENFORCER LES COMPÉTENCES FACE À L'INCERTITUDE POLITIQUE GRÂCE À UN CATALOGUE DE FORMATIONS AD HOC

Dans un contexte d'instabilité politique régionale où certaines règles d'orientation ou financements étaient reportés ou modifiés tardivement, la montée en compétence des équipes locales était cruciale pour anticiper les changements réglementaires et pour s'adapter rapidement à

de nouveaux cadres, pour consolider les compétences internes afin de prendre des décisions même en l'absence d'arbitrages politiques rapides et pour mieux gérer les contraintes budgétaires et administratives en optimisant les pratiques existantes. Les services ont continuellement analysé les besoins émergents et adapté le catalogue en conséquence.

OFFRIR UN ACCOMPAGNEMENT À LA STRATÉGIE ET UN CONSEIL À L'OPÉRATIONNEL

Ces fonctions d'appui stratégique permettent aux administrations locales de rester proactives plutôt que réactives, même dans un contexte de décisions régionales différées. L'ERAP l'a bien compris et a adapté ses services de formation et de consultance au contexte en renforçant ceux qui permettent :

- **l'évaluation des processus de gouvernance** : comment améliorer l'efficacité des prises de décision internes même sans impulsion politique externe ;
- **la gestion des finances** : mieux anticiper les évolutions, optimiser les ressources limitées, sécuriser les budgets face à des incertitudes de régime financier régional ;
- **le renforcement du contrôle interne, des organes de gestion et du management des équipes** indispensable pour garantir la continuité et la qualité des services publics locaux (aides sociales, soins, gestion des ressources humaines).

INTRODUCTION

DÉVELOPPER DES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

L'ERAP a continué à développer et à mettre à disposition des outils numériques, guides et plateformes pédagogiques qui facilitent la capitalisation des bonnes pratiques et la standardisation de procédures communes entre pouvoirs locaux,

Cette mutualisation organisée allège notamment les petites communes ou CPAS qui, face à des normes changeantes ou des pressions accrues sur les services (social, santé, RH), peuvent puiser dans ces ressources pour structurer leurs démarches sans attendre des orientations politiques régionales.

OFFRIR UN APPUI SPÉCIFIQUE AUX MR-MRS

Le secteur de la santé et du social est particulièrement mis à mal. L'ERAP s'est tenue aux côtés des directions d'établissement qui souhaitaient être formées et conseillées afin d'assurer la continuité des soins, de sécuriser les procédures internes et d'ajuster la planification opérationnelle, pour dépasser la paralysie induite par des incertitudes politiques externes, des contraintes budgétaires et l'imminence d'un train de réformes.

CRÉER ET ANIMER DES RÉSEAUX DE PROFESSIONNELS

Enfin, l'ERAP a continué à jouer un rôle dans la coordination et l'animation de réseaux de professionnels (réseaux d'échanges de pratiques, think

tanks, communautés de managers publics, réseaux de communicants et de communicantes publics). Dans un contexte où les impulsions politiques étaient moins visibles, ces réseaux sont devenus essentiels : ils ont permis aux communes, CPAS et maisons de repos d'échanger des solutions adaptatives, d'harmoniser les réponses face aux défis communs (sociaux, économiques, RH) et de développer une intelligence collective pour mieux traverser les périodes d'incertitude.

Cette année aura donc été compliquée pour le secteur des pouvoirs locaux, éprouvante pour les équipes de l'ERAP qui mettent leur énergie et leur détermination à contribuer à soutenir ceux et celles qui travaillent à servir le collectif, à remplir leur engagement démocratique, à garantir une vie digne à chacun et chacune. Je tiens à remercier les collaborateurs et les collaboratrices de l'ERAP pour leur volonté, leurs idées, leur rigueur, leur force de travail et leur esprit d'équipe.

2025 aura aussi été la dernière année complète où nos équipes auront eu le plaisir de travail avec Dominique GILLARD, Représentante du Ministre Bernard Clerfayt, et Présidente du Conseil d'administration pendant 7 années. Je la remercie pour le soutien qu'elle a apporté aux équipes, pour son intégrité et son professionnalisme, ainsi que pour le climat de confiance et l'humour qu'elle ne manque jamais d'injecter dans les relations de travail.

Valérie DIERKENS
Directrice



STRUCTURES DE L'ERAP

ASSEMBLÉES, ORGANIGRAMME ET SERVICES



1.1 MEMBRES DES STRUCTURES

1.1.1 MEMBRES DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



REPRÉSENTANTS DES COMMUNES

- Monsieur F. CUMPS, Bourgmestre d’Anderlecht
- Madame S. DE VOS, Bourgmestre d’Auderghem
- Monsieur Ch. LAMOULINE, Bourgmestre de Berchem-Ste-Agathe
- Monsieur Ph. CLOSE, Bourgmestre de la Ville de Bruxelles
- Monsieur V. DE WOLF, Bourgmestre d’Etterbeek
- Monsieur A. ZAPPALA, Bourgmestre d’Evere
- Monsieur Ch. SPAPENS, Bourgmestre de Forest
- Monsieur J.-P. VAN LAETHEM, Bourgmestre de Ganshoren
- Monsieur R. DE REUSME, Bourgmestre d’Ixelles
- Madame C. VANDEVIVERE, Bourgmestre de Jette
- Madame O. P’TITO, Bourgmestre de Koekelberg
- Madame C. MOUREAUX, Bourgmestre de Molenbeek-St-Jean
- Monsieur J. SPINETTE, Bourgmestre de St-Gilles
- Monsieur E. KIR, Bourgmestre de St-Josse-ten-Noode
- Madame A. HENRY, Bourgmestre de Schaerbeek
- Monsieur B. DILLIÈS, Bourgmestre d’Uccle
- Monsieur D. LEISTERH, Bourgmestre de Watermael-Boitsfort
- Monsieur O. MAINGAIN, Bourgmestre de Woluwe-St-Lambert
- Monsieur B. CEREXHE, Bourgmestre de Woluwe-St-Pierre



REPRÉSENTANTS DES CPAS

- Monsieur G. WILMART, Président du CPAS d’Anderlecht
- Monsieur J.-C. VITOUX, Président du CPAS d’Auderghem
- Monsieur M. HERMANS, Président du CPAS de Berchem-Ste-Agathe
- Monsieur D. WEYSTMAN, Président du CPAS de Bruxelles
- Monsieur A. VAN PRAET, Président du CPAS d’Etterbeek
- Monsieur S. LEPOIVRE, Président du CPAS d’Evere
- Madame S. DE LAVELEYE, Présidente du CPAS de Forest
- Madame K. EL MAHYAOUI, Présidente du CPAS de Ganshoren
- Monsieur H. CHEGDANI, Président du CPAS d’Ixelles
- Madame N. VANDENBRANDE, Présidente du CPAS de Jette
- Madame K. LAOUAJI, Présidente du CPAS de Koekelberg
- Monsieur A. EL KHANNOUSS, Président du CPAS de Molenbeek-St-Jean
- Madame M. AMRANI, Présidente du CPAS de St-Gilles
- Monsieur L. FREMAL, Président du CPAS de St-Josse-ten-Noode
- Madame D. SÖNMEZ, Présidente du CPAS de Schaerbeek
- Monsieur M. COHEN, Président du CPAS d’Uccle
- Monsieur T. ROBERTI, Président du CPAS de Watermael-Boitsfort
- Monsieur J.-F. THAYER, Président du CPAS de Woluwe-St-Lambert
- Madame M. GODHAIRD-STERCKX, Présidente du CPAS de Woluwe-St-Pierre

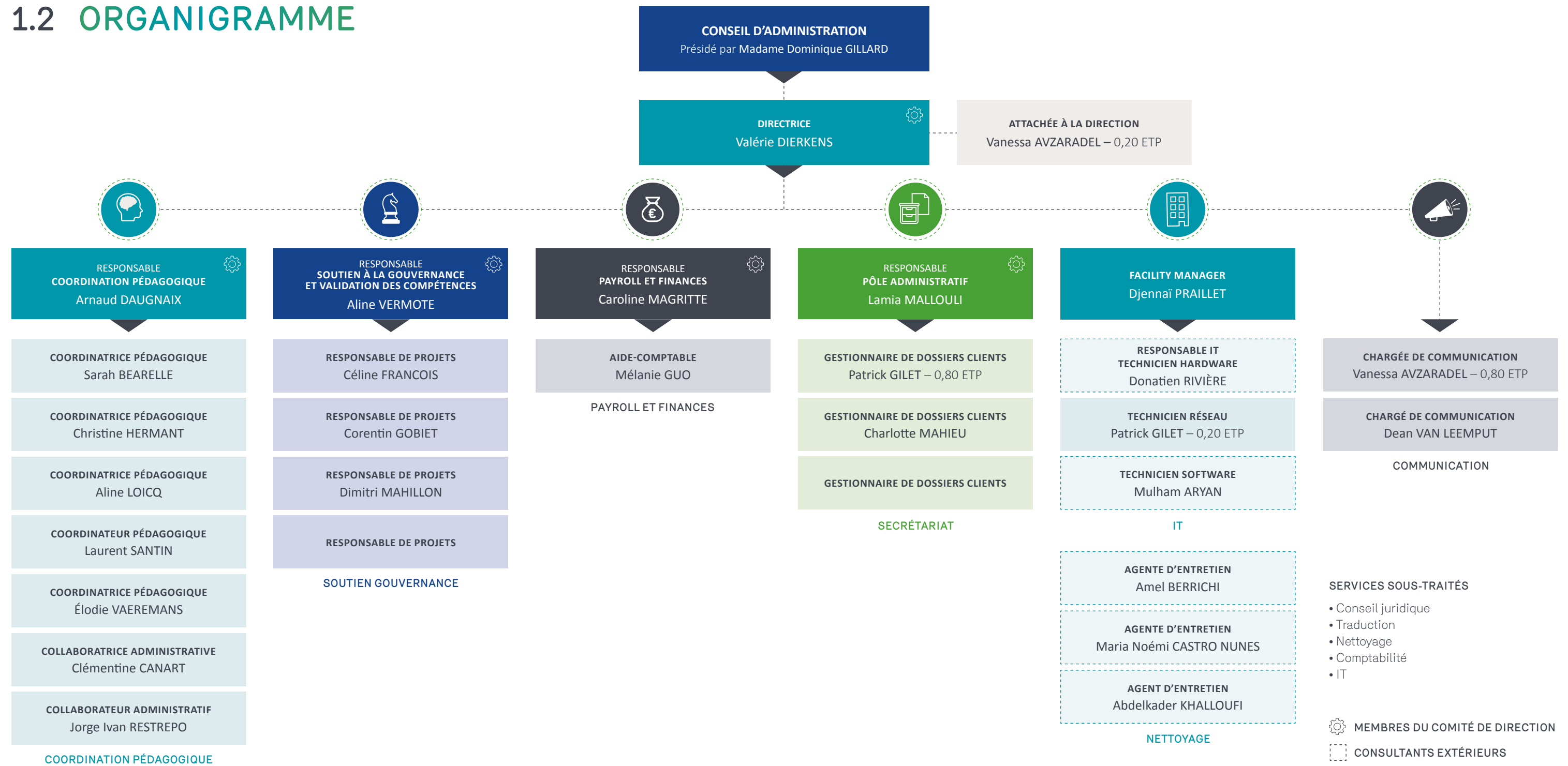


- Monsieur Ch. CLOOTS
- Madame L. DEMEULEMEESTER
- Monsieur L. DENYS
- Monsieur G. FRANCK
- Madame D. GARDIOL
- Madame D. GILLARD
- Madame L. KHAN
- Madame G. LOUYEST
- Madame H. MAZIBAS
- Monsieur Th. MICHOT
- Monsieur G. RASE
- Madame V. RIGODANZO
- Monsieur M. SCHELCK
- Monsieur W. VERMANDER



- Madame C. FRANCOIS, Brulocalis
- Monsieur B. CROISIER, Belfius Banque

1.2 ORGANIGRAMME



1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



DIRECTION

Par délégation du Conseil d'administration, la direction est en charge de la gestion quotidienne de l'ERAP, et notamment :

- L'analyse des demandes des différents partenaires, administratifs, politiques et institutionnels et l'actualité des pouvoirs locaux et régionaux.
- En collaboration avec le comité de pilotage, l'élaboration du plan stratégique de l'ERAP et la fixation des objectifs pour les différents services.
- La supervision des actions de contrôle et de suivi en ce qui concerne les finances, le développement pédagogique et l'implémentation d'outils de bonne gouvernance et d'organisation des RH, la communication et la qualité du service rendu aux administrations.
- La mise en application des décisions du Conseil d'administration.
- La planification et l'organisation du travail ainsi que la coordination du comité de pilotage.



COORDINATION PÉDAGOGIQUE

Ce service a pour missions la conception de formations (objectifs, contenus et méthodologies), l'adaptation des programmes existants aux exigences spécifiques du terrain, et l'actualisation du catalogue de formations.

Véritables artisans de synergies entre les partenaires politiques (gouvernement bruxellois, conférence des bourgmestres...) et institutionnels (organismes régionaux, groupes de travail intercommunaux...), les administrations locales et les partenaires académiques/formateurs, les coordinateurs pédagogiques répondent aux besoins en formations des pouvoirs locaux et régionaux. Pour ce faire, ils s'impliquent dans chacune des étapes essentielles du processus, depuis l'analyse des besoins des administrations à l'évaluation des formations en passant par la rédaction des cahiers des charges (ou des conventions). Ils contribuent également à la promotion des formations qu'ils développent en rédigeant les fiches techniques de ces dernières.

Soutenus par la direction, ils s'informent sur les actualités régionales et locales afin d'agir proactivement.

Ils opèrent également une veille sur les tendances technopédagogiques et les innovations dans le domaine.

Le cas échéant, ils proposent de nouvelles méthodes d'apprentissage, implémentent les outils idoines, et accompagnent les formateurs et formatrices dans leur utilisation.

Ils centralisent les demandes de formation sur mesure et élaborent, dans ce cadre, des programmes personnalisés pour les administrations qui le souhaitent.

Enfin, ils collaborent étroitement avec les chargés de projets du service « Soutien à la gouvernance » afin de composer une offre intégrée de services de conseil et de formation.

1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

Ce service est particulièrement dédié à notre métier d’accompagnement dans l’implémentation d’instruments et de processus de gouvernance et de promotion d’une gestion des ressources humaines en phase avec le plan stratégique de l’organisation.

Les chargés de projets qui le composent sont de réels femmes et hommes de terrain qui proposent aux administrations un accompagnement personnalisé en matière de planification stratégique transversale, de GRH intégrée, de gestion de projet ou d’équipe. Ils travaillent en étroite collaboration avec des experts, des coaches et des consultants avec lesquels ils organisent et dispensent les séances de coaching.

Pour mener à bien cette mission, ils développent et actualisent des outils conçus spécialement pour la fonction publique locale tels que Columbus pour la rédaction des descriptions de fonction ou le logiciel Strat&Gov pour l’élaboration d’un Plan Stratégique Transversal (PST) et la gestion de projet.

De plus, ils veillent à dynamiser le réseau RH en facilitant la rencontre collaborative entre professionnels RH et partenaires de l’ERAP (groupe de travail Columbus, ateliers thématiques, RH, ateliers diversité, Plateforme RH, etc).



RH & FINANCES

Il offre un soutien aux activités de l’ERAP en matière de gestion des dossiers du personnel (contrats, salaires, congés, documents sociaux...) et de gestion financière (paiement des factures, tenue de tableaux de bord). Il représente également une courroie de transmission vers les pouvoirs subsidants, le secrétariat social, les organismes financiers et l’entreprise en charge de la comptabilité.



SECRÉTARIAT

Il se charge de la gestion journalière des sessions de formation (planification, inscriptions des agents, constitution des groupes, vérification des présences, suivi administratif, facturation...) et est l’interlocuteur privilégié des cellules de formation pour les questions pratiques relatives à l’organisation des formations.

Les membres accueillent et guident les participants, les formateurs et les visiteurs.

Ils s’occupent également de projets spécifiques internes tels le secrétariat des assemblées de l’ERAP (Assemblée générale et Conseil d’administration) ou l’aide à la justification des subsides.

1.3 LES SERVICES ET LEURS MISSIONS



FACILITY

Ce service assure tout l’aspect logistique que demande la gestion d’un centre d’expertise comme l’ERAP : réservation des salles, commandes de catering ou de fournitures, gestion du bâtiment (accès, entretien, énergie, solutions techniques), questions liées à la sécurité du personnel et des visiteurs (assurances, signalétique, risques et prévention).

Il chapeaute également les équipes IT et de nettoyage.



IT

Les missions du service IT s’entendent sur deux axes principaux.

Il s’agit, d’une part, de doter l’ERAP de l’équipement adéquat en matière de matériel informatique, téléphonie, connexion avec ou sans fil, etc. afin que les membres du personnel puissent travailler dans des conditions fluides et modernes et que les formations puissent être dispensées dans un environnement adapté à la pédagogie préconisée et à l’utilisation des nouvelles technologies à des fins d’apprentissage.

D’autre part, ce service apporte une expertise technique dans le développement, l’amélioration ou l’implémentation de logiciels informatiques tant pour l’usage interne (système de gestion, télétravail, partage de documents...) qu’externe (logiciel Stat&Gov, plateforme Columbus, e-learning...).

Il soutient la digitalisation des activités en offrant des solutions techniques et en accompagnant les autres équipes dans la transition numérique.



COMMUNICATION

La cellule communication assure la visibilité de l’ERAP et s’occupe d’en promouvoir les activités auprès des administrations locales et régionales bruxelloises, des organes politiques (collèges, conseils de l’action sociale, parlement et gouvernement bruxellois) et des partenaires.

Ses membres développent la charte graphique, conçoivent et rédigent des supports de communication, mettent à jour le site internet de l’ERAP, alimentent les réseaux sociaux, produisent des capsules audiovisuelles et organisent des événements, conformément au plan de communication établi en collaboration avec la direction. Ils sont également amenés à coordonner des projets de communication avec des prestataires externes.

Ce service contrôle l’utilisation de l’image de l’ERAP et veille à la cohérence des messages diffusés.



RÉALISATIONS DE 2025



2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.1 OFFRE DE SERVICE EN CONSULTANCE ET COACHING

DÉMARCHE STRATÉGIQUE



Strategic
Planification

- Élaboration du memorandum
- De la Déclaration de Politique Générale (DPG) au Plan Stratégique Transversal (PST)
- Planification stratégique des ressources
- Plan de continuité d'activité - Business continuity plan

FINANCES PUBLIQUES



Finances

- Audit financiers
- Prospective et planification financière
- Réorganisations des services financiers
- Accompagnement des équipes Finances

SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE



Internal
control

- Analyse de l'environnement de contrôle & plan d'actions de maîtrise
- Culture de la maîtrise organisationnelle : conduite du changement
- Coaching des référents contrôle interne
- Ateliers thématiques en contrôle interne

DÉMARCHE STRATÉGIQUE GRH



Columbus
Tool



Human
Resources

- Démarche stratégique RH - Phases d'audit, de conseil, planification stratégique RH
- Cadre et organigramme
- Recrutement et engagement
- Mise en place d'une politique d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs
- Formation et développement du personnel
- Évaluation du personnel
- Mobilité interne, nomination, carrière

NEW WAY OF WORKING (NWOW)

- Élaboration du plan NWOW
- Conduite du changement
- Implémentation du NWOW au sein des équipes
- Politique de télétravail : évaluation et évolution

GOUVERNANCE, MANAGEMENT ET LEADERSHIP



Management
& leadership

- Accompagnement des instances de gouvernance politico-administratives
- Fonctionnement du Comité de direction
- Coaching individuel des fonctionnaires dirigeants et des managers
- Accompagnement au mode de fonctionnement des équipes
- Gestion d'un portefeuille de projets
- Gestion de projets

STRAT&GOV



Strat&Gov
Tool

- Sensibilisation à l'utilisation de l'outil
- Soutien à l'implémentation
- Formation à l'utilisation

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.2 FAITS MARQUANTS DE 2025



2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.2 FAITS MARQUANTS DE 2025



ACCOMPAGNER L'ÉLABORATION DES MÉMORANDUMS

L'installation de la nouvelle législature constitue un moment clé pour construire une vision partagée du fonctionnement des services ainsi qu'à identifier les enjeux d'évolution à moyen et long termes. Dans ce contexte, l'ERAP a accompagné, en 2025, plusieurs administrations dans l'élaboration de leurs mémorandums afin de :

- réaliser un état des lieux des services communaux, cartographier les activités et identifier les principaux enjeux d'évolution ;
- analyser les tendances territoriales, organisationnelles et sociétales susceptibles d'impacter les administrations à l'horizon 2030 ;
- contribuer à la définition des enjeux transversaux assortie de pistes de travail ;
- mettre à disposition des outils concrets au service du dialogue politico-administratif et de la décision.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.2 FAITS MARQUANTS DE 2025



PASSER DE LA DÉCLARATION DE POLITIQUE GÉNÉRALE À UN VÉRITABLE PLAN STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

Plusieurs administrations ont sollicité un accompagnement afin de traduire la Déclaration de Politique Générale (DPG) en un Plan Stratégique Transversal (PST).

Outil central de gouvernance locale, le PST constitue un cadre de planification, de pilotage et d'évaluation des politiques publiques. Il permet de décliner les orientations stratégiques en objectifs opérationnels et en projets concrets, tout en tenant compte des ressources humaines et financières disponibles.

La démarche d'accompagnement s'est organisée autour de plusieurs phases :

- diagnostic stratégique basé sur l'analyse de l'environnement organisationnel ;
- définition des fondements stratégiques, notamment la clarification des missions, de la vision et des valeurs organisationnelles ;
- construction de l'arborescence stratégique au travers de la définition des axes stratégiques, des objectifs et des projets ;
- identification des missions permanentes et activités contribuant à la DPG ;
- identification des ressources, délais, critères de réussite et points d'attention ;
- élaboration des indicateurs (impact, résultat, réalisation).

En 2026, l'accompagnement se poursuivra notamment à travers le renforcement de la gouvernance du plan stratégique. Cette étape visera notamment à mettre en place des mécanismes de pilotage structurés, à centraliser les données dans un outil de suivi et de reporting, mais aussi à assurer un suivi régulier via des indicateurs.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.2 FAITS MARQUANTS DE 2025



ACCOMPAGNER LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET LA GESTION DES RESSOURCES

Face aux contraintes croissantes qui pèsent sur les ressources publiques, de plus en plus d'administrations font appel à l'ERAP pour les accompagner dans leur volonté de s'inscrire dans une démarche de planification et de gestion optimisée des ressources.

L'analyse des évolutions territoriales et sur l'étude des activités à partir des cartographies élaborées avec l'ERAP a permis :

- d'identifier les compétences clés à développer afin d'accompagner l'évolution des services ;
- d'identifier les leviers d'efficience, entre autres, par l'optimisation des dépenses, la mutualisation des ressources et des infrastructures ainsi que par la simplification des processus ;
- de préparer différents scénarios d'évolution et d'optimisation.

Un outil de prospective financière a également été développé afin de tester les différents scénarios et d'en évaluer les impacts sur les moyens publics, permettant ainsi l'aide à la décision.

Cette démarche, réalisée en étroite collaboration entre les autorités politiques et administratives a assuré l'alignement entre les orientations stratégiques et leur traduction opérationnelle.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.2 FAITS MARQUANTS DE 2025



RÉALISER UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ (BUSINESS CONTINUITY PLAN) DANS UNE DÉMARCHE INTÉGRÉE DE LA GESTION DE CRISE

Le secteur public local évolue dans un environnement caractérisé par des enjeux géopolitiques croissants, des impacts du changement climatique, la pression sur les ressources énergétiques et l'augmentation des cybermenaces.

Dans ce contexte, l'ERAP a poursuivi l'accompagnement des administrations afin de soutenir leur résilience organisationnelle et la continuité de leurs missions cruciales.

Cet accompagnement s'est notamment porté sur l'élaboration des Plans de continuité d'activité, à travers la définition des objectifs du plan, l'identification des parties prenantes ainsi que l'analyse de l'environnement organisationnel, des missions, des risques et des ressources disponibles.

Les travaux ont permis d'identifier et de hiérarchiser les activités critiques, d'analyser les impacts potentiels en cas d'interruption des services et de définir les durées maximales d'indisponibilité acceptables.

Ce travail a débouché sur la production de fiches opérationnelles permettant de visualiser les activités ainsi que les enjeux liés à la continuité des services. Par ailleurs, des fiches réflexes sont en cours d'élaboration afin de faciliter la mobilisation rapide et efficace des parties prenantes autour du Plan de continuité d'activité.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.2 FAITS MARQUANTS DE 2025



STRAT&GOV : PROPOSER UN OUTIL DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET DE GESTION DE PROJETS AU SERVICE DES POUVOIRS LOCAUX

Dans un contexte marqué par la multiplication des plans stratégiques, les obligations de reporting et les exigences liées aux financements publics, les pouvoirs locaux sont amenés à renforcer leurs outils de pilotage et de suivi.

Dans cette optique, le développement et l'évolution de Strat&Gov se sont poursuivis.

En 2025, 14 administrations locales bruxelloises ont utilisé Strat&Gov. L'outil leur a permis de centraliser l'ensemble de leurs plans stratégiques dans un environnement numérique unique, facilitant le suivi des projets ainsi que la consolidation de leurs données de gestion.

L'ERAP a continué l'accompagnement des administrations dans l'implémentation de l'outil à travers des actions de formation, de coaching, ainsi que le renforcement d'un centre de ressources proposant des supports méthodologiques, tutoriels et outils pratiques.

Dans le prolongement de celui-ci, une méthodologie de gestion de projets et de gestion de portefeuille de projets, alignée sur l'utilisation de Strat&Gov, a été développée et partagée avec les référents Strat&Gov lors d'ateliers.

L'année 2025 a également été consacrée à la préparation des grandes évolutions prévues pour 2026, notamment :

- l'amélioration du volet financier, permettant un pilotage financier intégré et aligné sur les orientations stratégiques des administrations et sur l'exécution des projets ;
- un diagramme de Gantt optimisé, offrant une visualisation plus fine des dépendances, des jalons et de l'avancement opérationnel des projets.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.2 FAITS MARQUANTS DE 2025



ACCOMPAGNER L'IMPLÉMENTATION DU CONTRÔLE INTERNE

L'ERAP a soutenu les administrations dans le renforcement de leur dispositif de contrôle interne. Les accompagnements ont concerné 8 CPAS, 7 administrations communales, 1 Zone de Police et 16 référents contrôle interne, à travers plusieurs axes complémentaires.

- **Consultance au sein des organisations**
Appui méthodologique à l'analyse de l'environnement de contrôle, à l'identification et à la priorisation des risques ainsi qu'à la définition des actions de maîtrise et des plans de contrôle interne, en cohérence avec le cadre légal de la gestion publique.
- **Coaching des référents contrôle interne**
- **Optimisation des processus via des ateliers thématiques**
Animation d'ateliers participatifs visant l'analyse, la cartographie et l'amélioration des processus critiques, ainsi que la formalisation des procédures (les marchés publics, l'harmonisation du parcours usagers, les processus de gestion de la paie) dans une logique de simplification, de sécurisation et d'amélioration de l'efficience organisationnelle.
- **Développement d'un centre de ressources**
Mise à disposition d'outils pratiques, de guides méthodologiques et de bonnes pratiques pour soutenir la mise en œuvre du contrôle interne.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.2 FAITS MARQUANTS DE 2025



CONSULTANCE EN GESTION FINANCIÈRE

Dans un contexte marqué par la contrainte budgétaire croissante, les administrations locales font face à des exigences accrues en matière de transparence, de performance et de responsabilité financière. Dans ce cadre, l'ERAP a développé un programme d'accompagnement visant à renforcer la maîtrise de la gestion financière des organisations publiques.

Ce dernier, auquel l'ERAP a consacré 54 demi-journées en 2025, couvre plusieurs dimensions stratégiques, notamment la gestion des risques financiers, la planification financière à long terme, le renforcement des compétences des équipes ainsi que l'optimisation de la structure organisationnelle financière.

L'accompagnement a permis d'analyser les tendances et les enjeux influençant l'organisation des services financiers, d'évaluer l'existant en identifiant les forces et les axes d'amélioration et de clarifier les rôles et responsabilités.

Une nouvelle proposition de structure organisationnelle a été élaborée, intégrant la définition des relations hiérarchiques et fonctionnelles ainsi que la clarification des missions des départements, services et cellules.

Une attention particulière a été accordée à la communication interne et à la mobilisation des parties prenantes afin de conduire efficacement le changement organisationnel.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.2 FAITS MARQUANTS DE 2025



REPENSER LES ESPACES, LES SERVICES AUX USAGERS ET LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES : ACCOMPAGNER LES POUVOIRS LOCAUX DANS LEURS PROJETS DE DÉMÉNAGEMENT

Face à la hausse des coûts de fonctionnement, l'inflation énergétique et le vieillissement des infrastructures publiques, plusieurs pouvoirs locaux ont repensé l'organisation de leurs implantations. L'optimisation des espaces s'est affirmée comme un enjeu stratégique, intégrant la qualité des services publics, l'accessibilité pour les usagers et le bien-être des équipes.

L'ERAP a accompagné plusieurs administrations locales dans leurs projets de déménagement, combinant gestion de projet, communication, amélioration des services aux usager·e·s et conduite du changement auprès des équipes.

L'ERAP a soutenu les administrations dans la structuration de leurs projets, la planification des différentes étapes et la coordination des différentes parties prenantes afin de sécuriser la mise en œuvre des opérations et d'assurer la continuité des activités durant les phases de transition.

Un accompagnement a également été proposé en matière de communication à travers l'élaboration de plans de communication et la définition de messages clés adaptés pour garantir une information claire, cohérente et continue auprès des différentes parties prenantes.

L'introduction du flexdesk, système d'organisation des espaces de travail reposant sur l'absence d'attribution fixe des postes, constitue une évolution des modes de travail pour les équipes et les organisations publiques. L'ERAP a guidé les administrations dans la préparation et la mise en œuvre de cette transition organisationnelle.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

2.1.2 FAITS MARQUANTS DE 2025



ACCOMPAGNER LA GESTION DE L'ABSENTÉISME ET LE BIEN – ÊTRE AU TRAVAIL

Les récentes réformes belges marquent une évolution décisive du cadre légal en matière de bien-être au travail et de gestion proactive de l'absentéisme. Elles promeuvent un accompagnement individualisé des agents absents de longue durée coordonné avec les acteurs clés.

En 2025, l'ERAP a soutenu plusieurs administrations dans le développement d'une politique de bien-être au travail et de gestion de l'absentéisme à travers un accompagnement structuré autour de cinq axes complémentaires.

- 1. Diagnostic organisationnel**
Analyse des causes de l'absentéisme et des risques psychosociaux sur base des données disponibles, en tenant compte des spécificités organisationnelles, notamment dans certains secteurs d'activité confrontés à des contraintes fortes (pénurie de personnel, continuité de service 24h/24, etc.).
- 2. Définition du cadre stratégique**
Accompagnement à l'identification des objectifs en matière de bien-être au travail et de gestion de l'absentéisme alignés sur le plan stratégique RH.
- 3. Identification des leviers d'action**
Identification des leviers prioritaires sur lesquels l'administration souhaite agir, en tenant compte des facteurs organisationnels, managériaux et individuels. Définition et planification d'actions concrètes de prévention, visant à réduire les causes de l'absentéisme, à renforcer le bien-être au travail, à favoriser le maintien et le retour durable à l'emploi.
- 4. Gouvernance et pilotage**
Appui à l'élaboration d'une méthodologie claire de gestion de l'absentéisme, précisant les rôles et responsabilités des différents acteurs et favorisant la systématisation des parcours de réintégration. Soutien au développement d'indicateurs de suivi ainsi que d'outils de reporting.
- 5. Communication, sensibilisation**
Accompagnement dans la mise en place d'un plan de communication interne.

Par ailleurs, l'ERAP a également travaillé à l'élaboration d'un guide pratique en matière de gestion de l'absentéisme qui sera mis à la disposition des administrations en 2026.

2.1 SOUTIEN À LA GOUVERNANCE

CHIFFRES-CLÉS
DE L'ANNÉE 2025



1178

demi-journées
de consultance

25% de prises en charge
supplémentaire
par rapport à 2024

dont

519

demi-journées
consacrées à la
planification stratégique

148

demi-journées
consacrées
au contrôle interne

79

demi-journées
consacrées à la conduite du
changement dans le cadre
de déménagement

54

demi-journées
consacrées au
coaching en matière
de finances

61

demi-journées
de consultance
consacrées
à la gestion de
l'absentéisme et au
bien-être au travail



38

locales et régionales ont
bénéficié des services de
consultance

17 Administrations communales, 12 CPAS bruxellois, 2 Zones des polices, le Réseau d'évaluateurs internes, des OIP, et les Directions des maisons de repos et de soins

69

descriptions de fonction
Columbus intégrées
au logiciel
WePulse - Soft RH



RÉCAPITULATIF DES ACTIVITÉS
DISPENSÉES EN 2025



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
Conduite du changement	WePulse RH : Consultation des plateformes des DRH relatives aux besoins en formation liés à la plateforme Cornerstone	Toutes	2
	WePulse RH : Intégration des descriptions de fonction-type Columbus sur la plateforme Cornerstone	Toutes	4
	WePulse RH : Élaboration et mise à disposition d'outils de communication (affiches et vidéos)	Toutes	20
	WePulse Finances	CRUNC - BPL - FEDRO - ERAP	1
	WePulse Soft RH : Conduite du changement	AC/CPAS Auderghem	3
		CPAS Saint-Gilles	3
	WePulse Soft RH : Réunions	Paradigm/ERAP	3
	Conduite du changement - déménagement	CPAS Anderlecht	36
		CPAS Ixelles	35
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	8
Contrôle interne	Atelier Maîtrise de l'organisation	AC Etterbeek	3
		CPAS Woluwe-Saint-Pierre	15
	Atelier thématique : « Réforme Arizona : une vue à 360° des risques et des actions de maîtrise »	Toutes	12
	Coaching individuel des référents contrôle interne	AC Anderlecht	5
		AC Etterbeek	12
		AC Ganshoren	6
		AC Ixelles	5
		AC Jette	3
		AC Saint-Gilles	5
		AC Uccle	14
		CPAS Auderghem	6
		CPAS Berchem-Saint-Agathe	8
		CPAS Evere	2
		CPAS Ganshoren	5

RÉCAPITULATIF DES ACTIVITÉS
DISPENSÉES EN 2025



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
Contrôle interne		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	8
		CPAS Saint-Gilles	5
		CPAS Schaerbeek	5
		ZP 5341 Midi	2
	Gestion et optimisation des processus	CPAS Ixelles	9
		AC Uccle	5
		ZP 5341 Midi	2
	Réunion de consultation	AC Forest	3
		AC Molenbeek-Saint-Jean	5
		AC Watermael-Boitsfort	1
	Actualisation des outils Contrôle interne	Toutes	4
Finances	Coaching Réorganisation des services financiers	AC Ganshoren	54
Fonctionnement des équipes	Accompagnement des équipes « CAP Emploi »	CPAS Ixelles	3
	Accompagnement des équipes « Crèches »	AC Anderlecht	5
	Accompagnement des équipes « Infrastructures »	CPAS Ixelles	8
	Accompagnement des équipes « Charte de collaboration »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	5
	Accompagnement des équipes « Travaux Publics »	AC Watermael-Boitsfort	15
Gestion de projets/portefeuille de projets	Coaching Gestion de portefeuille de projets - Méthodologie Strat&Gov	Toutes	6
	Coaching Méthodologie de gestion de projets	AC Schaerbeek	10
		CPEONS	24
Gouvernance et leadership	Évaluation et développement des compétences managériales (niveaux stratégique et opérationne) : questionnaire et outil de débriefing	Toutes	29
	Coaching Fonctionnement du comité de direction	CPAS Ixelles	4
	Coaching Fonctionnement du comité de direction : développement d'outils et cartographie des compétences	CPAS Ixelles	14
	Ateliers destinés à la ligne hiérarchique	CPAS Saint-Gilles	7

RÉCAPITULATIF DES ACTIVITÉS
DISPENSÉES EN 2025



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
Outil - Planification et gestion de projets	Atelier Strat&Gov	Toutes	10
	Formation Strat&Gov	AC Berchem-Saint-Agathe	1,5
		AC Evere	3
		AC Jette	1,5
		AC Schaerbeek	1,5
		AC Woluwe-Saint-Pierre	1,5
		CPAS Ixelles	1,5
		CPAS Jette	1,5
	Implémentation Strat&Gov	AC Evere	4,5
		AC Jette	10
		AC Koekelberg	4
		AC Schaerbeek	10
		AC Watermael-Boitsfort	5
		AC Woluwe-Saint-Pierre	11
		CPAS Ixelles	10
	Sensibilisation Strat&Gov	AC Schaerbeek	1,5
		AC Woluwe-Saint-Lambert	1,5
		Brulocalis	1,5
		Campus de safe.brussels	1,5
		Réseau des évaluateurs internes	1,5
Planification stratégique		AC Ixelles	3
		AC Forest	50
		AC Koekelberg	54
		AC Jette	60

RÉCAPITULATIF DES ACTIVITÉS
DISPENSÉES EN 2025



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	AC Woluwe-Saint-Pierre	34
		AC Schaerbeek	183
		CPAS Berchem-Saint-Agathe	47
		Iriscare	78
		ZP 5344 BRUNO	10
	Mise au vert Démarche stratégique collège	AC Schaerbeek	4
RH	Coaching Gestion de l'absentéisme	CPAS Ixelles	1
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	9
		CPAS Schaerbeek	2
	Gestion de l'absentéisme: Développement d'un guide, outils et méthodologie	Toutes	30
	Coaching organigramme	AC Ixelles	7
	Réunion de consultation Élaboration du plan RH	CPAS Woluwe-Saint-Lambert	2
	Soutien au recrutement : Épreuves écrites et orales de l'examen coordinateur de projets transversaux (m/f/x) - Jury	CPAS Ixelles	8
RH-Columbus	Coaching Implémentation des descriptions de fonction Columbus	AC Forest	4
		AC Saint-Gilles	2
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	2
	Description de fonction contextualisée « Accompagnant numérique »	CPAS Saint-Gilles	8
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
		CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Description de fonction contextualisée « Collaborateur IT - Administrateur système réseau »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	4

RÉCAPITULATIF DES ACTIVITÉS
DISPENSÉES EN 2025



THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	ADMINISTRATION	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
RH-Columbus	Description de fonction contextualisée « Collaborateur IT - Helpdesk »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Description de fonction contextualisée « Collaborateur payroll »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Description de fonction contextualisée « Conseiller en prévention »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Description de fonction contextualisée « Ouvrier auxiliaire - hôtellerie »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Description de fonction contextualisée « Ouvrier polyvalent »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Description de fonction contextualisée « Responsable de service adjoint »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Description de fonction contextualisée « Responsable de service »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Description de fonction contextualisée « Responsable d'équipe »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Description de fonction contextualisée « Réunion Columbus »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Description de fonction contextualisée « Subsdialogue »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Description de fonction contextualisée « Travailleur social »	CPAS Molenbeek-Saint-Jean	1
	Soutien Description de fonction « Contrôleur urbaniste »	AC Woluwe-Saint-Lambert	1
	Classification de fonctions	AC Anderlecht	1
	Commission consultative et d'agrément extraordinaire intersectorielle du CVDC	Consortion de validation des compétences	1
Validation des compétences	Réunion d'information	SPFB	1
	Comité de suivi sectoriel	CRF - ERAP - SFMQ - CVDC	1
Colloque	Colloque Association des directeurs de Maisons de repos	Directions MR-MRS	25
TOTAL			1178,50

RÉCAPITULATIF DES ACTIVITÉS

DISPENSÉES EN 2025



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
AC Auderghem	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	5
	Fonctionnement des équipes	Accompagnement des équipes « Crèches »	4,5
	RH-Columbus	Classification de fonctions	1
AC Berchem-Saint-Agathe	Outil - Planification & gestion de projets	Formation Strat&Gov	1,5
AC Etterbeek	Contrôle interne	Atelier Maîtrise de l'organisation	2,5
		Coaching individuel des référents contrôle interne	12
AC Evere	Outil - Planification & gestion de projets	Formation Strat&Gov	3
		Implémentation Strat&Gov	4,5
AC Forest	Contrôle interne	Réunion de consultation	2,5
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	50
	RH	Soutien au recrutement : Épreuves écrites et orales de l'examen référent contrôle interne (m/f/x) - Jury	4
AC Ganshoren	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	6
	Finances	Coaching Réorganisation des services financiers	54
AC Ixelles	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	3
	RH	Coaching organigramme	7
	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	5
AC Jette	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	3
	Outil - Planification & gestion de projets	Formation Strat&Gov	1,5
		Implémentation Strat&Gov	10
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	60
AC Koekelberg	Outil - Planification & gestion de projets	Implémentation Strat&Gov	4
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	54
AC Molenbeek-Saint-Jean	Contrôle interne	Réunion de consultation	5

RÉCAPITULATIF DES ACTIVITÉS
DISPENSÉES EN 2025



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
AC Saint-Gilles	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	5
	RH-Columbus	Coaching Implémentation des descriptions de fonction Columbus	2
AC Schaerbeek	Gestion de projets/portefeuille de projets	Coaching Méthodologie de gestion de projets	10
	Outil - Planification & gestion de projets	Formation Strat&Gov	1,5
		Implémentation Strat&Gov	10
		Sensibilisation Strat&Gov	1,5
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	183
AC Uccle	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	14
		Gestion et optimisation des processus	5
AC Watermael-Boitsfort	Contrôle interne	Réunion de consultation	1
	Fonctionnement des équipes	Accompagnement des équipes « Travaux Publics »	15
	Outil - Planification & gestion de projets	Implémentation Strat&Gov	5
AC Woluwe-Saint-Lambert	Outil - Planification & gestion de projets	Implémentation Strat&Gov	1,5
	RH-Columbus	Soutien Description de fonction « Contrôleur urbaniste »	1
AC Woluwe-Saint-Pierre	Outil - Planification et gestion de projets	Formation Strat&Gov	1,5
		Implémentation Strat&Gov	11
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	34
AC/CPAS Auderghem	Conduite du changement	WePulse Soft RH : Conduite du changement	3
Brulocalis	Outil - Planification & gestion de projets	Sensibilisation Strat&Gov	1,5
Campus de safe.brussels	Outil - Planification & gestion de projets	Sensibilisation Strat&Gov	1,5
Consortion de validation des compétences	Validation des compétences	Commission consultative et d'agrément extraordinaire intersectorielle du CVDC	1
CPAS Anderlecht	Conduite du changement	Conduite du changement - déménagement	36
CPAS Auderghem	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	6
CPAS Berchem-Saint-Agathe	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	8
	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	47

RÉCAPITULATIF DES ACTIVITÉS
DISPENSÉES EN 2025



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
CPAS Evere	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	1,5
CPAS Ganshoren	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	5
CPAS Ixelles	Conduite du changement	Conduite du changement - déménagement	35
	Contrôle interne	Gestion et optimisation des processus	9
	Fonctionnement des équipes	Accompagnement des équipes « CAP Emploi »	3
		Accompagnement des équipes « Infrastructures »	7,5
	Gouvernance et leadership	Coaching Fonctionnement du comité de direction	3,5
		Coaching Fonctionnement du comité de direction : développement d'outils et cartographie des compétences	14
	Outil - Planification & gestion de projets	Formation Strat&Gov	1,5
		Implémentation Strat&Gov	10
	RH	Coaching Gestion de l'absentéisme	1
		Soutien au recrutement : Épreuves écrites et orales de l'examen coordinateur de projets transversaux (m/f/x) - Jury	8
CPAS Jette	Outil - Planification & gestion de projets	Formation Strat&Gov	1,5
CPAS Molenbeek-Saint-Jean	Conduite du changement	Conduite du changement - déménagement	8
	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	8
	Fonctionnement des équipes	Accompagnement des équipes « Charte de collaboration »	5
	RH	Coaching Gestion de l'absentéisme	9
		Coaching Implémentation des descriptions de fonction Columbus	2
		Description de fonction contextualisée « Collaborateur accueil »	1
		Description de fonction contextualisée « Accompagnant numérique »	1
		Description de fonction contextualisée « Agent administratif »	1
		Description de fonction contextualisée « Agent d'accueil »	1
		Description de fonction contextualisée « Aide-familiale »	1
		Description de fonction contextualisée « Assistant administratif »	1

RÉCAPITULATIF DES ACTIVITÉS
DISPENSÉES EN 2025



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
CPAS Molenbeek-Saint-Jean	RH-Columbus	Description de fonction contextualisée « Collaborateur IT - Administrateur système réseau »	4
		Description de fonction contextualisée « Collaborateur IT - Helpdesk »	1
		Description de fonction contextualisée « Collaborateur payroll »	1
		Description de fonction contextualisée « Conseiller en prévention »	1
		Description de fonction contextualisée « Ouvrier auxiliaire - hôtellerie »	1
		Description de fonction contextualisée « Ouvrier polyvalent »	1
		Description de fonction contextualisée « Responsable de service adjoint »	1
		Description de fonction contextualisée « Responsable de service »	1
		Description de fonction contextualisée « Responsable d'équipe »	1
		Description de fonction contextualisée « Réunion Columbus »	1
		Description de fonction contextualisée « Subsdialogue »	1
		Description de fonction contextualisée « Travailleur social »	1
CPAS Saint-Gilles	Conduite du changement	WePulse Soft RH : Conduite du changement	3
	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	5
	Gouvernance et leadership	Ateliers destinés à la ligne hiérarchique	7
	RH-Columbus	Coaching Implémentation des descriptions de fonction Columbus	8
CPAS Schaerbeek	Contrôle interne	Coaching individuel des référents contrôle interne	5
	RH	Coaching Gestion de l'absentéisme	2
CPAS Woluwe-Saint-Lambert	RH	Réunion de consultation Élaboration du plan RH	2
CPAS Woluwe-Saint-Pierre	Contrôle interne	Atelier Maîtrise de l'organisation	15
CPEONS	Gestion de projets/portefeuille de projets	Coaching Méthodologie de gestion de projets	24
CRF - ERAP - SFMQ - CVDC	Validation des compétences	Comité de suivi sectoriel	1
CRUNC - BP - FEDRO - ERAP	Conduite du changement	WePulse Finances	1
Directions MR-MRS	Colloque	Colloque Association des directeurs de Maisons de repos	25

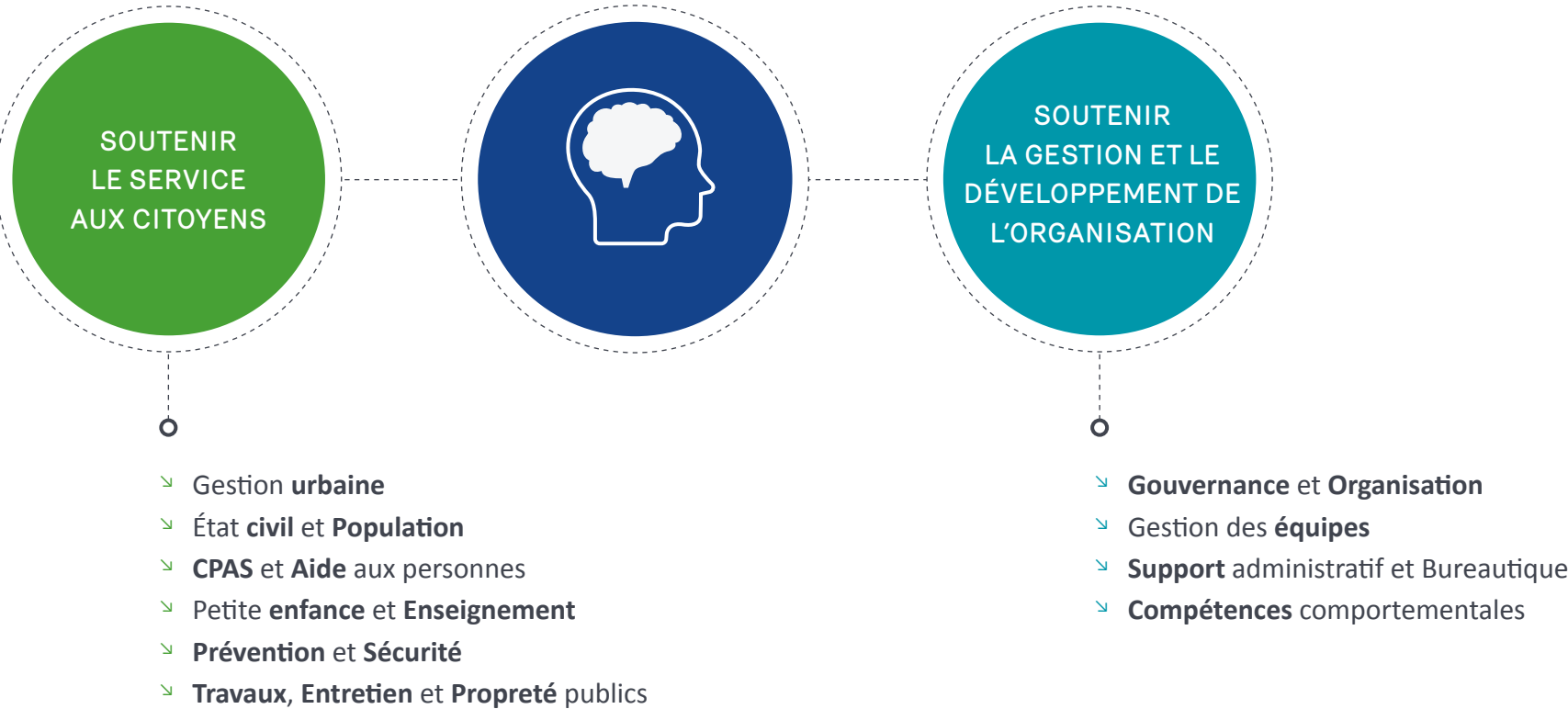
RÉCAPITULATIF DES ACTIVITÉS
DISPENSÉES EN 2025



ADMINISTRATION	THÉMATIQUE	CONSULTANCE & COACHING	NOMBRE DE DEMI-JOURNÉES
Directions MR-MRS	Colloque	Colloque Association des directeurs de Maisons de repos	25
Iriscare	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	78
Paradigm/ERAP	Conduite du changement	WePulse Soft RH : Réunions	3
Réseau des évaluateurs internes	Outil - Planification & gestion de projets	Sensibilisation Strat&Gov	1
SPFB	Validation des compétences	Réunion d'information	1
Toutes	Conduite du changement	WePulse RH : Consultation des plateformes des DRH relatives aux besoins en formation liés à la plateforme Cornerstone	2
		WePulse RH : Intégration des descriptions de fonction Columbus sur la plateforme Cornerstone	4
		WePulse RH : Élaboration et mise à disposition d'outils de communication (affiches et vidéos)	20
	Contrôle interne	Atelier thématique : « Réforme Arizona : une vue à 360° des risques et des actions de maîtrise »	12
		Actualisation des outils Contrôle interne	4
	Gestion de projets/portefeuille de projets	Coaching Gestion de Portefeuille de projets - Méthodologie Strat&Gov	6
	Gouvernance et leadership	Évaluation et développement des compétences managériales (niveaux stratégique et opérationne) : questionnaire et outil de débriefing	29
	Outil - Planification & gestion de projets	Atelier Strat&Gov	10
ZP 5341 Midi	RH	Gestion de l'absentéisme: Développement d'un guide, outils et méthodologie	30
		Coaching individuel des référents contrôle interne	2
	Contrôle interne	Gestion et optimisation des processus	1,5
ZP 5344 BRUNO	Planification stratégique	Coaching Plan stratégique & Plan de continuité d'activité	10
TOTAL			1178,50

2.2 COORDINATION PÉDAGOGIQUE ET CATALOGUE DE FORMATIONS

L'ERAP propose un catalogue de formations destiné aux agents des pouvoirs publics bruxellois. Il comprend, d'une part, des programmes articulés autour des missions de la ville et, d'autre part, des modules visant à renforcer l'organisation interne des administrations.



L'équipe pédagogique de l'ERAP assure une veille sur les nouveaux besoins en formation. Soutenu·e·s par leurs assistant·e·s, les coordinateurs et coordinatrices répondent aux demandes régionales, s'inspirent de l'actualité en matière de gestion publique et rencontrent régulièrement les pouvoirs locaux pour proposer des formations utiles et innovantes. Notre catalogue de formations est également conçu pour compléter au mieux les dispositifs d'accompagnement et les coachings offerts dans le cadre du soutien à la bonne gouvernance (planification stratégique, implémentation d'un système de contrôle interne, gestion RH intégrée).

De plus, il est toujours possible d'exprimer un nouveau besoin ou d'introduire une demande pour un programme de formation adapté (tant en termes de contenu que de modalités). Pour cela, nos coordinateurs pédagogiques restent à votre écoute (coordonnées disponibles sur notre site internet). Ils procéderont à une analyse de votre demande afin, si possible, de vous proposer une solution sur mesure.

Les importantes contributions financières de la Région de Bruxelles-Capitale et de la COCOM ont encore permis à l'ERAP d'offrir aux pouvoirs locaux un panel de formations à coût réduit ou gratuites (selon les thématiques, les publics visés...).

2.2 COORDINATION PÉDAGOGIQUE ET CATALOGUE DE FORMATIONS

2.2.1 FAITS MARQUANTS DE 2025

2.2 COORDINATION PÉDAGOGIQUE ET CATALOGUE DE FORMATIONS

2.2.1 FAITS MARQUANTS DE 2025



SPARK – SPECIFIC PROGRAM FOR A5+ MANAGERS · RESOURCES AND KNOW-HOW

L’ERAP a mis à profit l’année 2025 pour finaliser la conception et préparer l’organisation du programme de formation SPARK. Celui-ci vise à renforcer les compétences stratégiques, managériales et de leadership des cadres de grade A5 ou supérieur du secteur public local bruxellois.

En réponse à la Nouvelle Loi Communale (NLC), l’ERAP, mandatée pour organiser cette formation, a élaboré un programme articulé autour de 6 thématiques indispensables au pilotage d’un service ou d’un département au sein des pouvoirs locaux bruxellois. Organisée en 20 journées réparties sur 2 années, la formation permet de mieux comprendre les enjeux institutionnels et territoriaux bruxellois, de traduire les orientations politiques en plans d’action concrets, et de piloter efficacement la performance de son organisation. Le programme assoit une vision systémique du management public et favorise le partage d’expériences ainsi que la mise en réseau entre pairs. Il s’achève par l’analyse d’un cas de gestion, à présenter devant un jury.

Trois promotions (2 en français et 1 en néerlandais) débiteront dès le mois de mars 2026 pouvant accueillir jusqu’à 75 participant·e·s.



2.2 COORDINATION PÉDAGOGIQUE ET CATALOGUE DE FORMATIONS

2.2.1 FAITS MARQUANTS DE 2025



PRÉPARATION AUX ÉPREUVES LINGUISTIQUES DU SPF BOSA (TRAVAILLERPOUR.BE)

2025 marque également le renouvellement de l’offre de formations préparatoires aux épreuves linguistiques en français et en néerlandais organisées par le SPF BOSA – Travaillerpour.be (ex SELOR).

Afin d’optimiser la gestion du subside alloué à l’ERAP, la priorité est accordée aux agents des pouvoirs locaux de niveau A2 accompli ou supérieur sur l’échelle européenne CECRL, qui ont accès gratuitement à l’offre de formation repensée

Pour préparer au mieux les apprenant·e·s aux épreuves, une évaluation sommative des compétences est réalisée à 3 reprises au cours des modules B1 et B2. Au terme de chaque module, le·a formateur·rice rédige un rapport d’évaluation individuel non certificatif, remis à chaque participant·e.

Le module de perfectionnement individuel, établi sur mesure, est uniquement accessible aux agents qui ont échoué à une ou plusieurs épreuves linguistiques (des niveaux B1, B2 ou C1) du SPRF BOSA et qui disposent du rapport transmis par ce dernier. Ce module permettra de combler les lacunes reprises dans ce rapport.

En 2026, l’opportunité devrait être offerte aux administrations de former leurs collaborateurs et collaboratrices de niveau « parfait débutant » en commandant des sessions payantes via un e-catalogue.

2.2 COORDINATION PÉDAGOGIQUE ET CATALOGUE DE FORMATIONS

2.2.1 FAITS MARQUANTS DE 2025



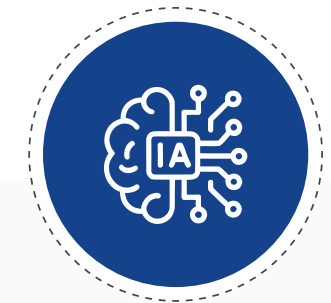
BUREAUTIQUE ET TESTS TOSA

Une offre de formations en bureautique renouvelée et augmentée a fait son apparition au catalogue de l'ERAP en 2025.

Le niveau de granularité des modules de formation a été revu, et ce afin de constituer des groupes-classes plus homogènes et répondre plus adéquatement aux besoins des apprenant·e·s. Désormais, pour chaque logiciel proposé, le découpage est plus précis et les contenus sont plus ciblés.

Ensuite, les 3 logiciels suivants, issus de la suite MS Office ont intégré le catalogue : Forms, Planner et Power BI.

Enfin, le catalogue propose désormais des tests de compétences en bureautique au standard TOSA disponibles pour les logiciels Microsoft Excel, Outlook, Power BI, PowerPoint et Word.



UTILISER L'IA DANS LA FONCTION PUBLIQUE BRUXELLOISE

Une formation relative à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le contexte professionnel a été ajoutée au catalogue de l'ERAP. Dispensée en deux journées, celle-ci permet aux participant·e·s de découvrir et de tester les principales fonctionnalités qu'offre l'intelligence artificielle générative (dont Microsoft Copilot) pour la réalisation de leurs activités. Dans ce cadre, elle sensibilise les apprenant·e·s aux limites et aux risques inhérents à l'outil IA. La formation s'attarde enfin sur les dimensions juridiques, éthiques et déontologiques de son utilisation dans le contexte spécifique des administrations locales et régionales bruxelloises.

2.2 COORDINATION PÉDAGOGIQUE ET CATALOGUE DE FORMATIONS

2.2.1 FAITS MARQUANTS DE 2025



AGENTS ENTRANT EN SERVICE · MODULE DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES

Suite à l'adoption du Code bruxellois de l'égalité, de la non-discrimination et de la promotion de la diversité, nous avons fait évoluer le parcours de formation à destination des agents entrant en service dans une administration communale ou un CPAS, en y intégrant un nouveau module consacré au mainstreaming de l'égalité des chances. Celui-ci concourt notamment à la mise en œuvre du plan de diversité de certaines administrations locales.

Ce module introductif est adapté selon le niveau des agents (A, B et C / D et E) et vise à :

- appréhender les éléments essentiels du Code bruxellois de l'égalité, de la non-discrimination et de la promotion de la diversité ;
- sensibiliser les agents à la diversité et aux principes de non-discrimination ;
- les aider à identifier les comportements ou propos discriminatoires, directs ou indirects ;
- adopter une posture professionnelle non excluante dès leur prise de fonction.



INSTALLER ET UTILISER LA VIDÉOSURVEILLANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Une formation indispensable pour déployer un système de vidéosurveillance efficace, responsable et conforme à la législation.

Dans un contexte où la sécurité des bâtiments publics et la protection des citoyens sont plus essentielles que jamais, l'installation de caméras dans les administrations bruxelloises doit répondre à un cadre légal strict et en constante évolution. Dispensée en deux jours, cette formation offre aux participant-e-s les clés pour comprendre et appliquer les règles de vidéosurveillance, depuis la planification du dispositif jusqu'à la gestion des images. Ce faisant, elle permet d'anticiper les risques de nature juridique, d'assurer le respect des droits des personnes filmées, et d'optimiser la collaboration avec les zones de police.

2.2 COORDINATION PÉDAGOGIQUE ET CATALOGUE DE FORMATIONS

2.2.1 FAITS MARQUANTS DE 2025



PLANIFICATION D'URGENCE ET GESTION DE CRISE

En juin 2025, une formation-événement de deux journées a été organisée en collaboration avec safe.brussels autour de la planification d'urgence et la gestion de crise, thématique multidisciplinaire inscrite au Plan Régional de Formation (PRF) en prévention et sécurité.

Cette initiative avait pour but de renforcer le capital de ressources face aux situations d'urgence et d'optimiser la coordination entre les services impliqués.

Lieu de rencontre et d'échange tant pour les acteurs locaux que régionaux bruxellois, cette formation-événement a permis aux 122 participant·e·s de partager leurs bonnes pratiques et d'identifier de nouveaux partenariats.



ANALYSE SECTORIELLE « PRÉVENTION/SÉCURITÉ »

Dans l'attente de l'adoption du nouveau Plan Global de Sécurité et de Prévention (PGSP) et de son Plan Régional de Formation, l'ERAP a procédé à l'analyse des besoins en formation du secteur « prévention/sécurité » pour les années à venir en poursuivant un double objectif :

- évaluer leur intérêt sur les différentes formations figurant au catalogue ;
- identifier les nouvelles thématiques à développer.

Parmi les nouveaux besoins exprimés parmi les 34 structures répondantes figurent, entre autres, la diversité et la lutte contre les discriminations, les problématiques relatives à la santé mentale, divers enjeux liés à la planification d'urgence et la gestion de crise, la critique de l'information, etc.

Le fruit de ce travail alimentera la réflexion relative à l'élaboration du prochain PRF par safe.brussels.

2.2 COORDINATION PÉDAGOGIQUE ET CATALOGUE DE FORMATIONS


6 025
agents
en formation

Nous enregistrons une légère baisse (14%) du nombre d'agents formés par rapport à 2024 liée à la suspension en début d'année des formations préparatoires aux épreuves linguistiques du SPF BOSA (Travaillerpour.be) et des modules de bureautique. Ces programmes qui attirent un nombre élevé de participant·e·s. Après une reconstruction pour conserver leur adéquation aux besoins des administrations, les inscriptions et les premières sessions ont pu reprendre au dernier trimestre.

SESSIONS
INTER-ADMINISTRATIONS
3 166
participant·e·s
soit **53%**

SESSIONS
INTRA-ADMINISTRATIONS
2 256
participant·e·s
soit **37%**

SESSIONS
SUR MESURE
603
participant·e·s
soit **10%**

75%
de pouvoirs
locaux



25%
d'administrations
régionales

Si les pouvoirs locaux restent les plus demandeurs de formation, les organismes régionaux sollicitent abondamment les services de l'ERAP malgré leur accès restreint à la gratuité.

77
structures clientes

Ce chiffre reste globalement stable par rapport à 2024.

Des agents de tous les CPAS et de toutes les ville et communes bruxellois ont été accueillis en formation à l'ERAP au cours de l'année.

CHIFFRES-CLÉS DE L'ANNÉE 2025

24% des formations pour le pôle
Prévention et Sécurité

Un quart des participant·e·s de l'année 2025 s'est formé à l'une des thématiques du pôle Prévention et Sécurité. La gratuité généralement accordée pour ces formations grâce au subside octroyé par safe.brussels n'est certainement pas étrangère à ce succès.

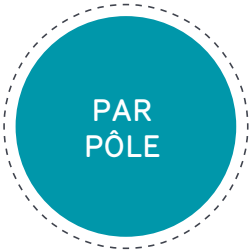


TAUX DE
SATISFACTION

85,80%

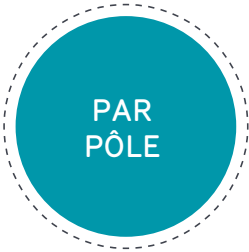
Cette année encore, le taux de satisfaction est supérieur à 85%. L'évaluation et l'amélioration continues mises en place par le service de coordination pédagogique portent leurs fruits.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025



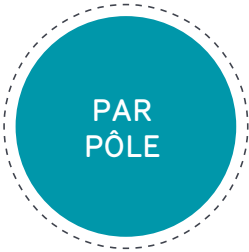
PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Gestion urbaine	Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	45	45
Prévention et Sécurité	Approche des personnes en errance, fragilisées ou sans-abri	74	1444
	De la planification d'urgence à la gestion de crise : dispositifs, acteurs et coopération	122	
	Gardien de la paix - Formation de base	15	
	Gardien de la paix - Recyclage - Missions, droits et devoirs du gardien de la paix	16	
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques de communication et de gestion des conflits	11	
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques d'observation et rédaction de rapports	15	
	Gestion de l'agressivité (à destination des agents de terrain et des collaborateurs administratifs du secteur prévention et sécurité)	128	
	Installation et utilisation de caméras dans les administrations publiques bruxelloises	40	
	Intervention psycho-sociale en situation d'urgence collective : principes et mise en pratique	20	
	La détection des faux documents et la lutte contre la fraude à l'identité	25	
	Le travail du sexe : postures professionnelles dans le cadre de l'approche et l'accompagnement des travailleur·ses du sexe à destination des agents de terrain	7	
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	274	
	Lutte contre les mariages forcés : approches juridique, sociale et interculturelle	15	
	Principes, méthodes et pratiques du travail social de rue	8	
	SAC - Agent constatateur - Formation initiale	80	
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur - Formation initiale	9	
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	40	
	SAC - Recyclage - La législation relative aux sanctions administratives communales	80	
	Secourisme enfants	15	
	Secourisme industriel	108	
	Secourisme industriel - Recyclage	294	
	Self-défense - Recyclage (à destination des agents de terrain)	14	
	Self-défense (à destination des agents de terrain)	34	

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025



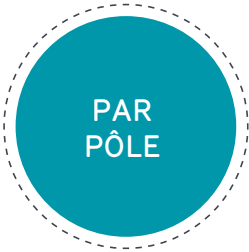
PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Travaux, Entretien et Propreté publics	Concierges - Techniques de nettoyage, contrôle qualité, planification des tâches de nettoyage	12	12
Gouvernance et Organisation	Agents entrant en service - Niveaux ABC - Communes	338	1211
	Agents entrant en service - Niveaux DE - Communes	513	
	Droit administratif appliqué aux administrations communales	14	
	Droit administratif appliqué aux organismes d'intérêt public	17	
	Introduction aux marchés publics	46	
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module approfondi	24	
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module de base	44	
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module approfondi	10	
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module de base	10	
	Le statut syndical dans les administrations communales et les CPAS – Module avancé - Appliquer la législation	22	
	Le statut syndical dans les administrations communales et les CPAS – Module de base - Comprendre la législation	13	
	Pratique des marchés publics - Depuis le recensement des besoins jusqu'à l'exécution du marché	98	
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés à faible montant	19	
	Prévenir et lutter contre les inégalités numériques	28	
	Soutien au développement culturel du territoire	15	
Gestion des équipes	Code 4	18	479
	Devenir chef de ses collègues	24	
	Gérer une équipe d'ouvriers	34	
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	13	
	Maîtriser l'évaluation du personnel : fondements, enjeux et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	372	
	Maîtriser l'évaluation du personnel : fondements, enjeux et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE	9	
	Train the trainer (former le formateur)	9	

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique : savoir conjuguer efficacité et courtoisie	34	1358
	Accueillir avec professionnalisme	35	
	Apprendre à écrire un e-mail professionnel	8	
	Comptes rendus de réunions	5	
	Conduire une réunion avec efficacité et dynamisme	22	
	Donner plus d’impact à ses e-mails professionnels	15	
	Excel - Avancé - Automatiser Excel avec des macros	28	
	Excel - Avancé - Les calculs et formules avancées	84	
	Excel - Avancé - Maîtriser les tableaux croisés dynamiques	88	
	Excel - Base - Initiation	205	
	Excel - Intermédiaire - Calculs et formules simples	38	
	Excel - Intermédiaire - Maîtriser les graphiques et les dessins	23	
	Excel - Intermédiaire - Maîtriser une base de données	80	
	Formation préparant aux tests de francais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	1	
	Formation préparant aux tests de néerlandais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	142	
	Initiation à l'environnement Windows	27	
	Onenote - Maîtriser Onenote et son intégration dans Microsoft Office	9	
	Outlook - Avancé - Gagner du temps grâce aux fonctionnalités avancées	125	
	Outlook - Base - Initiation	18	
	Powerpoint - Avancé	30	
	Powerpoint - Base - Initiation	13	
	Prise de notes	15	
	Rapports et délibérations	9	
	Rédiger des rapports d'enquête sociale clairs	30	

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS	
		NOMBRE	TOTAL PAR PÔLE
	Rédiger pour être lu et compris	11	
	Tables de conversation orientées métiers	51	
	Teams - Maîtriser Teams dans son environnement Sharepoint et Onedrive	120	
	Techniques de lecture rapide et de concentration	8	
	Word - Avancé - Automatiser Word pour gagner du temps	9	
	Word - Avancé - Publipostage	12	
	Word - Avancé - Styles, longs documents et tables des matières	8	
	Word - Base - Initiation	50	
	Word - Mise en page et modèles	5	
Compétences comportementales	Accueillir une personne en situation de handicap	33	1449
	Assertivité et dialogue efficace	261	
	Communication interpersonnelle	48	
	Communication non verbale	30	
	Communication non violente	519	
	Cultiver son intelligence émotionnelle au travail	33	
	Développer la confiance en soi	114	
	Gestion de l'agressivité (public mixte/agent d'accueil)	90	
	Gestion des conflits	35	
	Gestion du stress et techniques de relaxation	108	
	Gestion du temps et des priorités	165	
	Rédiger sans exclure : techniques d'écriture inclusive	13	
CPAS et aide aux personnes	Gestion de l'agressivité du résident atteint de démence	6	27
	Les lois piliers du CPAS - Mise a jour des connaissances des travailleurs sociaux	21	
		TOTAL	6025

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Gestion urbaine	Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	20	25	20	25
Prévention et Sécurité	Approche des personnes en errance, fragilisées ou sans-abri	8	66	532	912
	De la planification d'urgence à la gestion de crise : dispositifs, acteurs et coopération	63	59		
	Gardien de la paix - Formation de base	3	12		
	Gardien de la paix - Recyclage - Missions, droits et devoirs du gardien de la paix	2	14		
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques de communication et de gestion des conflits	0	11		
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques d'observation et rédaction de rapports	4	11		
	Gestion de l'agressivité (à destination des agents de terrain et des collaborateurs administratifs du secteur prévention et sécurité)	14	114		
	Installation et utilisation de caméras dans les administrations publiques bruxelloises	14	26		
	Intervention psycho-sociale en situation d'urgence collective : principes et mise en pratique	14	6		
	La détection des faux documents et la lutte contre la fraude à l'identité	15	10		
	Le travail du sexe : postures professionnelles dans le cadre de l'approche et l'accompagnement des travailleur·ses du sexe à destination des agents de terrain	5	2		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	125	149		
	Lutte contre les mariages forcés : approches juridique, sociale et interculturelle	13	2		
	Principes, méthodes et pratiques du travail social de rue	4	4		
	SAC - Agent constatateur - Formation initiale	27	53		
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur - Formation initiale	3	6		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	16	24		
	SAC - Recyclage - La législation relative aux sanctions administratives communales	14	66		
	Secourisme enfants	10	5		
	Secourisme industriel	60	48		
	Secourisme industriel - Recyclage	105	189		
	Self-défense - Recyclage (à destination des agents de terrain)	2	12		
	Self-défense (à destination des agents de terrain)	11	23		



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Travaux, Entretien et Propreté publics	Concierges - Techniques de nettoyage, contrôle qualité, planification des tâches de nettoyage	7	5	7	5
Gouvernance et Organisation	Agents entrant en service - Niveaux ABC - Communes	205	133	624	587
	Agents entrant en service - Niveaux DE - Communes	211	302		
	Droit administratif appliqué aux administrations communales	9	5		
	Droit administratif appliqué aux organismes d'interêt public	8	9		
	Introduction aux marchés publics	26	20		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module approfondi	11	13		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module de base	29	15		
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module approfondi	9	1		
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module de base	5	5		
	Le statut syndical dans les administrations communales et les CPAS – Module avancé - Appliquer la législation	11	11		
	Le statut syndical dans les administrations communales et les CPAS – Module de base - Comprendre la législation	8	5		
	Pratique des marchés publics - Depuis le recensement des besoins jusqu'à l'exécution du marché	53	45		
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés à faible montant	10	9		
	Prévenir et lutter contre les inégalités numériques	17	11		
	Soutien au développement culturel du territoire	12	3		
Gestion des équipes	Code 4	8	10	255	224
	Devenir chef de ses collègues	15	9		
	Gérer une équipe d'ouvriers	7	27		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	8	5		
	Maîtriser l'évaluation du personnel : fondements, enjeux et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	210	162		
	Maîtriser l'évaluation du personnel : fondements, enjeux et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE	0	9		
	Train the trainer (former le formateur)	7	2		



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique : savoir conjuguer efficacité et courtoisie	24	10	821	537
	Accueillir avec professionnalisme	21	14		
	Apprendre à écrire un e-mail professionnel	4	4		
	Comptes rendus de réunions	4	1		
	Conduire une réunion avec efficacité et dynamisme	8	14		
	Donner plus d’impact à ses e-mails professionnels	8	7		
	Excel - Avancé - Automatiser Excel avec des macros	18	10		
	Excel - Avancé - Les calculs et formules avancées	55	29		
	Excel - Avancé - Maîtriser les tableaux croisés dynamiques	49	39		
	Excel - Base - Initiation	129	76		
	Excel - Intermédiaire - Calculs et formules simples	20	18		
	Excel - Intermédiaire - Maîtriser les graphiques et les dessins	12	11		
	Excel - Intermédiaire - Maîtriser une base de données	47	33		
	Formation préparant aux tests de francais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	1	0		
	Formation préparant aux tests de néerlandais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	68	74		
	Initiation à l'environnement Windows	24	3		
	Onenote - Maîtriser Onenote et son intégration dans Microsoft Office	7	2		
	Outlook - Avancé - Gagner du temps grâce aux fonctionnalités avancées	76	49		
	Outlook - Base - Initiation	12	6		
	Powerpoint - Avancé	15	15		
	Powerpoint - Base - Initiation	8	5		
	Prise de notes	12	3		
	Rapports et délibérations	7	2		
	Rédiger des rapports d'enquête sociale clairs	26	4		



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FEMMES	HOMMES	TOTAL FEMMES	TOTAL HOMMES
	Rédiger pour être lu et compris	8	3		
	Tables de conversation orientées métiers	28	23		
	Teams - Maîtriser Teams dans son environnement Sharepoint et Onedrive	84	36		
	Techniques de lecture rapide et de concentration	6	2		
	Word - Avancé - Automatiser Word pour gagner du temps	4	5		
	Word - Avancé - Publipostage	6	6		
	Word - Avancé - Styles, longs documents et tables des matières	3	5		
	Word - Base - Initiation	25	25		
	Word - Mise en page et modèles	2	3		
Compétences comportementales	Accueillir une personne en situation de handicap	24	9	946	503
	Assertivité et dialogue efficace	163	98		
	Communication interpersonnelle	24	24		
	Communication non verbale	25	5		
	Communication non violente	358	161		
	Cultiver son intelligence émotionnelle au travail	24	9		
	Développer la confiance en soi	79	35		
	Gestion de l'agressivité (public mixte/agent d'accueil)	50	40		
	Gestion des conflits	25	10		
	Gestion du stress et techniques de relaxation	61	47		
	Gestion du temps et des priorités	102	63		
	Rédiger sans exclure : techniques d'écriture inclusive	11	2		
CPAS et aide aux personnes	Gestion de l'agressivité du résident atteint de démence	5	1	22	5
	Les lois piliers du CPAS - Mise a jour des connaissances des travailleurs sociaux	17	4		
		TOTAL		3227	2798

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Gestion urbaine	Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	44	1	44	1
Prévention et Sécurité	Approche des personnes en errance, fragilisées ou sans-abri	74	0	1374	70
	De la planification d'urgence à la gestion de crise : dispositifs, acteurs et coopération	118	4		
	Gardien de la paix - Formation de base	15	0		
	Gardien de la paix - Recyclage - Missions, droits et devoirs du gardien de la paix	16	0		
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques de communication et de gestion des conflits	11	0		
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques d'observation et rédaction de rapports	15	0		
	Gestion de l'agressivité (à destination des agents de terrain et des collaborateurs administratifs du secteur prévention et sécurité)	116	12		
	Installation et utilisation de caméras dans les administrations publiques bruxelloises	39	1		
	Intervention psycho-sociale en situation d'urgence collective : principes et mise en pratique	20	0		
	La détection des faux documents et la lutte contre la fraude à l'identité	25	0		
	Le travail du sexe : postures professionnelles dans le cadre de l'approche et l'accompagnement des travailleur·ses du sexe à destination des agents de terrain	7	0		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	271	3		
	Lutte contre les mariages forcés : approches juridique, sociale et interculturelle	15	0		
	Principes, méthodes et pratiques du travail social de rue	8	0		
	SAC - Agent constatateur - Formation initiale	77	3		
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur - Formation initiale	9	0		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	36	4		
	SAC - Recyclage - La législation relative aux sanctions administratives communales	73	7		
	Secourisme enfants	15	0		
	Secourisme industriel	85	23		
	Secourisme industriel - Recyclage	284	10		
	Self-défense - Recyclage (à destination des agents de terrain)	14	0		
	Self-défense (à destination des agents de terrain)	31	3		



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Travaux, Entretien et Propreté publics	Concierges - Techniques de nettoyage, contrôle qualité, planification des tâches de nettoyage	12	0	12	0
Gouvernance et Organisation	Agents entrant en service - Niveaux ABC - Communes	243	95	1082	129
	Agents entrant en service - Niveaux DE - Communes	500	13		
	Droit administratif appliqué aux administrations communales	14	0		
	Droit administratif appliqué aux organismes d'interêt public	17	0		
	Introduction aux marchés publics	44	2		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module approfondi	22	2		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module de base	29	15		
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module approfondi	10	0		
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module de base	10	0		
	Le statut syndical dans les administrations communales et les CPAS – Module avancé - Appliquer la législation	20	2		
	Le statut syndical dans les administrations communales et les CPAS – Module de base - Comprendre la législation	13	0		
	Pratique des marchés publics - Depuis le recensement des besoins jusqu'à l'exécution du marché	98	0		
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés à faible montant	19	0		
	Prévenir et lutter contre les inégalités numériques	28	0		
	Soutien au développement culturel du territoire	15	0		
Gestion des équipes	Code 4	18	0	455	24
	Devenir chef de ses collègues	24	0		
	Gérer une équipe d'ouvriers	34	0		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	13	0		
	Maîtriser l'évaluation du personnel : fondements, enjeux et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	348	24		
	Maîtriser l'évaluation du personnel : fondements, enjeux et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE	9	0		
	Train the trainer (former le formateur)	9	0		



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique : savoir conjuguer efficacité et courtoisie	33	1	1293	65
	Accueillir avec professionnalisme	35	0		
	Apprendre à écrire un e-mail professionnel	8	0		
	Comptes rendus de réunions	5	0		
	Conduire une réunion avec efficacité et dynamisme	22	0		
	Donner plus d’impact à ses e-mails professionnels	15	0		
	Excel - Avancé - Automatiser Excel avec des macros	28	0		
	Excel - Avancé - Les calculs et formules avancées	84	0		
	Excel - Avancé - Maîtriser les tableaux croisés dynamiques	86	2		
	Excel - Base - Initiation	174	31		
	Excel - Intermédiaire - Calculs et formules simples	38	0		
	Excel - Intermédiaire - Maîtriser les graphiques et les dessins	23	0		
	Excel - Intermédiaire - Maîtriser une base de données	78	2		
	Formation préparant aux tests de francais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	0	1		
	Formation préparant aux tests de néerlandais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	142	0		
	Initiation à l'environnement Windows	27	0		
	Onenote - Maîtriser Onenote et son intégration dans Microsoft Office	9	0		
	Outlook - Avancé - Gagner du temps grâce aux fonctionnalités avancées	116	9		
	Outlook - Base - Initiation	18	0		
	Powerpoint - Avancé	29	1		
	Powerpoint - Base - Initiation	12	1		
	Prise de notes	15	0		
	Rapports et délibérations	9	0		
	Rédiger des rapports d'enquête sociale clairs	30	0		



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		FR	NL	TOTAL FR	TOTAL NL
	Rédiger pour être lu et compris	11	0		
	Tables de conversation orientées métiers	51	0		
	Teams - Maîtriser Teams dans son environnement Sharepoint et Onedrive	105	15		
	Techniques de lecture rapide et de concentration	8	0		
	Word - Avancé - Automatiser Word pour gagner du temps	9	0		
	Word - Avancé - Publipostage	12	0		
	Word - Avancé - Styles, longs documents et tables des matières	8	0		
	Word - Base - Initiation	50	0		
	Word - Mise en page et modèles	3	2		
Compétences comportementales	Accueillir une personne en situation de handicap	33	0	1372	77
	Assertivité et dialogue efficace	243	18		
	Communication interpersonnelle	48	0		
	Communication non verbale	30	0		
	Communication non violente	508	11		
	Cultiver son intelligence émotionnelle au travail	32	1		
	Développer la confiance en soi	108	6		
	Gestion de l'agressivité (public mixte/agent d'accueil)	81	9		
	Gestion des conflits	35	0		
	Gestion du stress et techniques de relaxation	102	6		
	Gestion du temps et des priorités	141	24		
	Rédiger sans exclure : techniques d'écriture inclusive	11	2		
CPAS et aide aux personnes	Gestion de l'agressivité du résident atteint de démence	6	0	27	0
	Les lois piliers du CPAS - Mise a jour des connaissances des travailleurs sociaux	21	0		
		TOTAL		5659	366

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		DISTANCIEL	PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL
Gestion urbaine	Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	0	45	0	45
Prévention et Sécurité	Approche des personnes en errance, fragilisées ou sans-abri	0	74	0	1444
	De la planification d'urgence à la gestion de crise : dispositifs, acteurs et coopération	0	122		
	Gardien de la paix - Formation de base	0	15		
	Gardien de la paix - Recyclage - Missions, droits et devoirs du gardien de la paix	0	16		
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques de communication et de gestion des conflits	0	11		
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques d'observation et rédaction de rapports	0	15		
	Gestion de l'agressivité (à destination des agents de terrain et des collaborateurs administratifs du secteur prévention et sécurité)	0	128		
	Installation et utilisation de caméras dans les administrations publiques bruxelloises	0	40		
	Intervention psycho-sociale en situation d'urgence collective : principes et mise en pratique	0	20		
	La détection des faux documents et la lutte contre la fraude à l'identité	0	25		
	Le travail du sexe : postures professionnelles dans le cadre de l'approche et l'accompagnement des travailleur-ses du sexe à destination des agents de terrain	0	7		
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	0	274		
	Lutte contre les mariages forcés : approches juridique, sociale et interculturelle	0	15		
	Principes, méthodes et pratiques du travail social de rue	0	8		
	SAC - Agent constatateur - Formation initiale	0	80		
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur - Formation initiale	0	9		
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	0	40		
	SAC - Recyclage - La législation relative aux sanctions administratives communales	0	80		
	Secourisme enfants	0	15		
	Secourisme industriel	0	108		
	Secourisme industriel - Recyclage	0	294		
	Self-défense - Recyclage (à destination des agents de terrain)	0	14		
	Self-défense (à destination des agents de terrain)	0	34		



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		DISTANCIEL	PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL
Travaux, Entretien et Propreté publics	Concierges - Techniques de nettoyage, contrôle qualité, planification des tâches de nettoyage	0	12	0	12
Gouvernance et Organisation	Agents entrant en service - Niveaux ABC - Communes	0	338	0	1211
	Agents entrant en service - Niveaux DE - Communes	0	513		
	Droit administratif appliqué aux administrations communales	0	14		
	Droit administratif appliqué aux organismes d'interêt public	0	17		
	Introduction aux marchés publics	0	46		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module approfondi	0	24		
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module de base	0	44		
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module approfondi	0	10		
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module de base	0	10		
	Le statut syndical dans les administrations communales et les CPAS – Module avancé - Appliquer la législation	0	22		
	Le statut syndical dans les administrations communales et les CPAS – Module de base - Comprendre la législation	0	13		
	Pratique des marchés publics - Depuis le recensement des besoins jusqu'à l'exécution du marché	0	98		
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés à faible montant	0	19		
	Prévenir et lutter contre les inégalités numériques	0	28		
	Soutien au développement culturel du territoire	0	15		
Gestion des équipes	Code 4	0	18	0	479
	Devenir chef de ses collègues	0	24		
	Gérer une équipe d'ouvriers	0	34		
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	0	13		
	Maîtriser l'évaluation du personnel : fondements, enjeux et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	0	372		
	Maîtriser l'évaluation du personnel : fondements, enjeux et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE	0	9		
	Train the trainer (former le formateur)	0	9		



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		DISTANCIEL	PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique : savoir conjuguer efficacité et courtoisie	0	34	0	1358
	Accueillir avec professionnalisme	0	35		
	Apprendre à écrire un e-mail professionnel	0	8		
	Comptes rendus de réunions	0	5		
	Conduire une réunion avec efficacité et dynamisme	0	22		
	Donner plus d’impact à ses e-mails professionnels	0	15		
	Excel - Avancé - Automatiser Excel avec des macros	0	28		
	Excel - Avancé - Les calculs et formules avancées	0	84		
	Excel - Avancé - Maîtriser les tableaux croisés dynamiques	0	88		
	Excel - Base - Initiation	0	205		
	Excel - Intermédiaire - Calculs et formules simples	0	38		
	Excel - Intermédiaire - Maîtriser les graphiques et les dessins	0	23		
	Excel - Intermédiaire - Maîtriser une base de données	0	80		
	Formation préparant aux tests de francais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	0	1		
	Formation préparant aux tests de néerlandais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	0	142		
	Initiation à l'environnement Windows	0	27		
	Onenote - Maîtriser Onenote et son intégration dans Microsoft Office	0	9		
	Outlook - Avancé - Gagner du temps grâce aux fonctionnalités avancées	0	125		
	Outlook - Base - Initiation	0	18		
	Powerpoint - Avancé	0	30		
	Powerpoint - Base - Initiation	0	13		
	Prise de notes	0	15		
	Rapports et délibérations	0	9		
	Rédiger des rapports d'enquête sociale clairs	0	30		



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS			
		DISTANCIEL	PRÉSENTIEL	TOTAL DISTANCIEL	TOTAL PRÉSENTIEL
	Rédiger pour être lu et compris	0	11		
	Tables de conversation orientées métiers	0	51		
	Teams - Maîtriser Teams dans son environnement Sharepoint et Onedrive	0	120		
	Techniques de lecture rapide et de concentration	0	8		
	Word - Avancé - Automatiser Word pour gagner du temps	0	9		
	Word - Avancé - Publipostage	0	12		
	Word - Avancé - Styles, longs documents et tables des matières	0	8		
	Word - Base - Initiation	0	50		
	Word - Mise en page et modèles	0	5		
Compétences comportementales	Accueillir une personne en situation de handicap	0	33	0	1449
	Assertivité et dialogue efficace	0	261		
	Communication interpersonnelle	0	48		
	Communication non verbale	0	30		
	Communication non violente	0	519		
	Cultiver son intelligence émotionnelle au travail	0	33		
	Développer la confiance en soi	0	114		
	Gestion de l'agressivité (public mixte/agent d'accueil)	0	90		
	Gestion des conflits	0	35		
	Gestion du stress et techniques de relaxation	0	108		
	Gestion du temps et des priorités	0	165		
	Rédiger sans exclure : techniques d'écriture inclusive	0	13		
CPAS et aide aux personnes	Gestion de l'agressivité du résident atteint de démence	0	6	0	27
	Les lois piliers du CPAS - Mise a jour des connaissances des travailleurs sociaux	0	21		
TOTAL				0	6025

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS					
		INTER-ADMINIS-TRATIONS	INTRA-ADMINIS-TRATIONS	SUR MESURE	TOTAL INTER-ADMINIS-TRATIONS	TOTAL INTRA-ADMINIS-TRATIONS	TOTAL SUR MESURE
Gestion urbaine	Contrôle des matières urbanistique et patrimoniale	45	0	0	45	0	0
Prévention et Sécurité	Approche des personnes en errance, fragilisées ou sans-abri	0	57	17			
	De la planification d'urgence à la gestion de crise : dispositifs, acteurs et coopération	122	0	0			
	Gardien de la paix - Formation de base	15	0	0			
	Gardien de la paix - Recyclage - Missions, droits et devoirs du gardien de la paix	16	0	0			
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques de communication et de gestion des conflits	11	0	0			
	Gardien de la paix - Recyclage - Techniques d'observation et rédaction de rapports	15	0	0			
	Gestion de l'agressivité (à destination des agents de terrain et des collaborateurs administratifs du secteur prévention et sécurité)	12	57	59			
	Installation et utilisation de caméras dans les administrations publiques bruxelloises	40	0	0			
	Intervention psycho-sociale en situation d'urgence collective : principes et mise en pratique	20	0	0			
	La détection des faux documents et la lutte contre la fraude à l'identité	25	0	0			
	Le travail du sexe : postures professionnelles dans le cadre de l'approche et l'accompagnement des travailleur-ses du sexe à destination des agents de terrain	7	0	0			
	Les assuétudes et l'approche des usagers de drogue(s)	15	259	0	675	674	95
	Lutte contre les mariages forcés : approches juridique, sociale et interculturelle	15	0	0			
	Principes, méthodes et pratiques du travail social de rue	8	0	0			
	SAC - Agent constatateur - Formation initiale	80	0	0			
	SAC - Fonctionnaire sanctionnateur - Formation initiale	9	0	0			
	SAC - Les infractions en matière d'arrêt et de stationnement	40	0	0			
	SAC - Recyclage - La législation relative aux sanctions administratives communales	80	0	0			
	Secourisme enfants	15	0	0			
	Secourisme industriel	66	42	0			
	Secourisme industriel - Recyclage	35	259	0			
	Self-défense - Recyclage (à destination des agents de terrain)	14	0	0			
	Self-défense (à destination des agents de terrain)	15	0	19			



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS					
		INTER-ADMINIS-TRATIONS	INTRA-ADMINIS-TRATIONS	SUR MESURE	TOTAL INTER-ADMINIS-TRATIONS	TOTAL INTRA-ADMINIS-TRATIONS	TOTAL SUR MESURE
Travaux, Entretien et Propreté publics	Concierges - Techniques de nettoyage, contrôle qualité, planification des tâches de nettoyage	12	0	0	12	0	0
Gouvernance et Organisation	Agents entrant en service - Niveaux ABC - Communes	338	0	0	1113	39	59
	Agents entrant en service - Niveaux DE - Communes	513	0	0			
	Droit administratif appliqué aux administrations communales	14	0	0			
	Droit administratif appliqué aux organismes d'interêt public	0	4	13			
	Introduction aux marchés publics	0	0	46			
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module approfondi	24	0	0			
	La comptabilité budgétaire des administrations communales bruxelloises - Module de base	44	0	0			
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module approfondi	10	0	0			
	La comptabilité budgétaire des CPAS bruxellois - Module de base	10	0	0			
	Le statut syndical dans les administrations communales et les CPAS – Module avancé - Appliquer la législation	22	0	0			
	Le statut syndical dans les administrations communales et les CPAS – Module de base - Comprendre la législation	13	0	0			
	Pratique des marchés publics - Depuis le recensement des besoins jusqu'à l'exécution du marché	82	16	0			
	Pratique des marchés publics - Le cas particulier des marchés à faible montant	0	19	0			
	Prévenir et lutter contre les inégalités numériques	28	0	0			
	Soutien au développement culturel du territoire	15	0	0			
Gestion des équipes	Code 4	18	0	0	145	11	323
	Devenir chef de ses collègues	24	0	0			
	Gérer une équipe d'ouvriers	23	11	0			
	L'évaluation : dispositif et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	13	0	0			
	Maîtriser l'évaluation du personnel : fondements, enjeux et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux ABC	58	0	314			
	Maîtriser l'évaluation du personnel : fondements, enjeux et techniques d'entretien pour les agents évaluateurs - Niveaux DE	9	0	0			
	Train the trainer (former le formateur)	0	0	9			

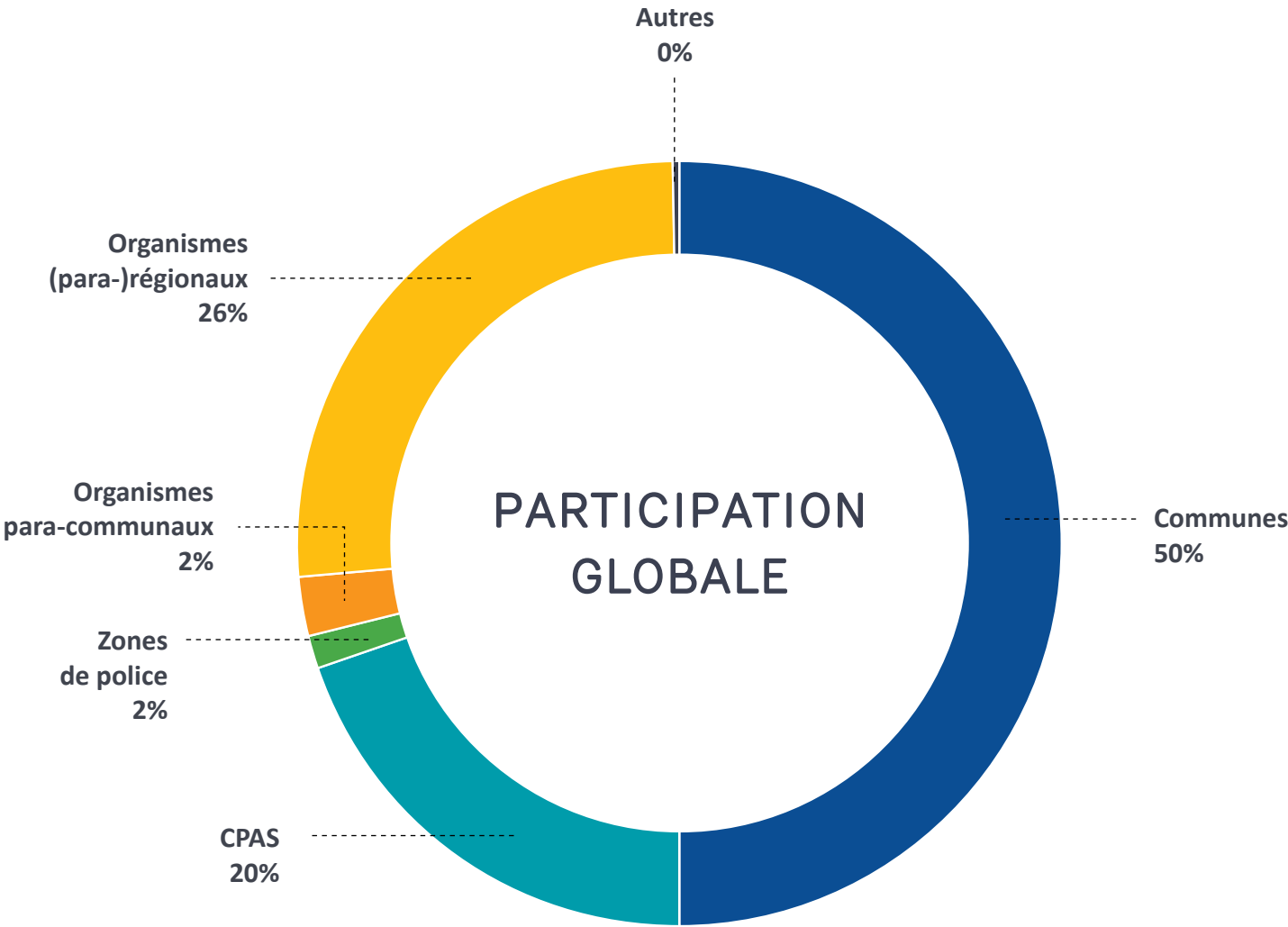


PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS					
		INTER-ADMINIS-TRATIONS	INTRA-ADMINIS-TRATIONS	SUR MESURE	TOTAL INTER-ADMINIS-TRATIONS	TOTAL INTRA-ADMINIS-TRATIONS	TOTAL SUR MESURE
Support administratif et Bureautique	Accueil téléphonique : savoir conjuguer efficacité et courtoisie	12	5	17	641	656	61
	Accueillir avec professionnalisme	35	0	0			
	Apprendre à écrire un e-mail professionnel	8	0	0			
	Comptes rendus de réunions	0	5	0			
	Conduire une réunion avec efficacité et dynamisme	8	14	0			
	Donner plus d’impact à ses e-mails professionnels	15	0	0			
	Excel - Avancé - Automatiser Excel avec des macros	9	19	0			
	Excel - Avancé - Les calculs et formules avancées	48	36	0			
	Excel - Avancé - Maîtriser les tableaux croisés dynamiques	38	50	0			
	Excel - Base - Initiation	115	90	0			
	Excel - Intermédiaire - Calculs et formules simples	10	28	0			
	Excel - Intermédiaire - Maîtriser les graphiques et les dessins	0	23	0			
	Excel - Intermédiaire - Maîtriser une base de données	31	49	0			
	Formation préparant aux tests de francais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	1	0	0			
	Formation préparant aux tests de néerlandais du SPF BOSA (Travaillerpour.be)	133	9	0			
	Initiation à l'environnement Windows	0	27	0			
	Onenote - Maîtriser Onenote et son intégration dans Microsoft Office	9	0	0			
	Outlook - Avancé - Gagner du temps grâce aux fonctionnalités avancées	31	94	0			
	Outlook - Base - Initiation	18	0	0			
	Powerpoint - Avancé	0	30	0			
	Powerpoint - Base - Initiation	11	2	0			
	Prise de notes	10	5	0			
	Rapports et délibérations	9	0	0			



PÔLES	FORMATIONS DISPENSÉES	PARTICIPANTS					
		INTER-ADMINIS-TRATIONS	INTRA-ADMINIS-TRATIONS	SUR MESURE	TOTAL INTER-ADMINIS-TRATIONS	TOTAL INTRA-ADMINIS-TRATIONS	TOTAL SUR MESURE
	Rédiger des rapports d'enquête sociale clairs	17	13	0			
	Rédiger pour être lu et compris	11	0	0			
	Tables de conversation orientées métiers	0	29	22			
	Teams - Maîtriser Teams dans son environnement Sharepoint et Onedrive	19	79	22			
	Techniques de lecture rapide et de concentration	8	0	0			
	Word - Avancé - Automatiser Word pour gagner du temps	0	9	0			
	Word - Avancé - Publipostage	0	12	0			
	Word - Avancé - Styles, longs documents et tables des matières	0	8	0			
	Word - Base - Initiation	35	15	0			
	Word - Mise en page et modèles	0	5	0			
Compétences comportementales	Accueillir une personne en situation de handicap	23	10	0	508	876	65
	Assertivité et dialogue efficace	127	126	8			
	Communication interpersonnelle	36	12	0			
	Communication non verbale	30	0	0			
	Communication non violente	15	504	0			
	Cultiver son intelligence émotionnelle au travail	15	18	0			
	Développer la confiance en soi	42	72	0			
	Gestion de l'agressivité (public mixte/agent d'accueil)	13	54	23			
	Gestion des conflits	25	0	10			
	Gestion du stress et techniques de relaxation	80	28	0			
	Gestion du temps et des priorités	89	52	24			
	Rédiger sans exclure : techniques d'écriture inclusive	13	0	0			
CPAS et aide aux personnes	Gestion de l'agressivité du résident atteint de démence	6	0	0	27	0	0
	Les lois piliers du CPAS - Mise a jour des connaissances des travailleurs sociaux	21	0	0			
		TOTAL			3166	2256	603

PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025

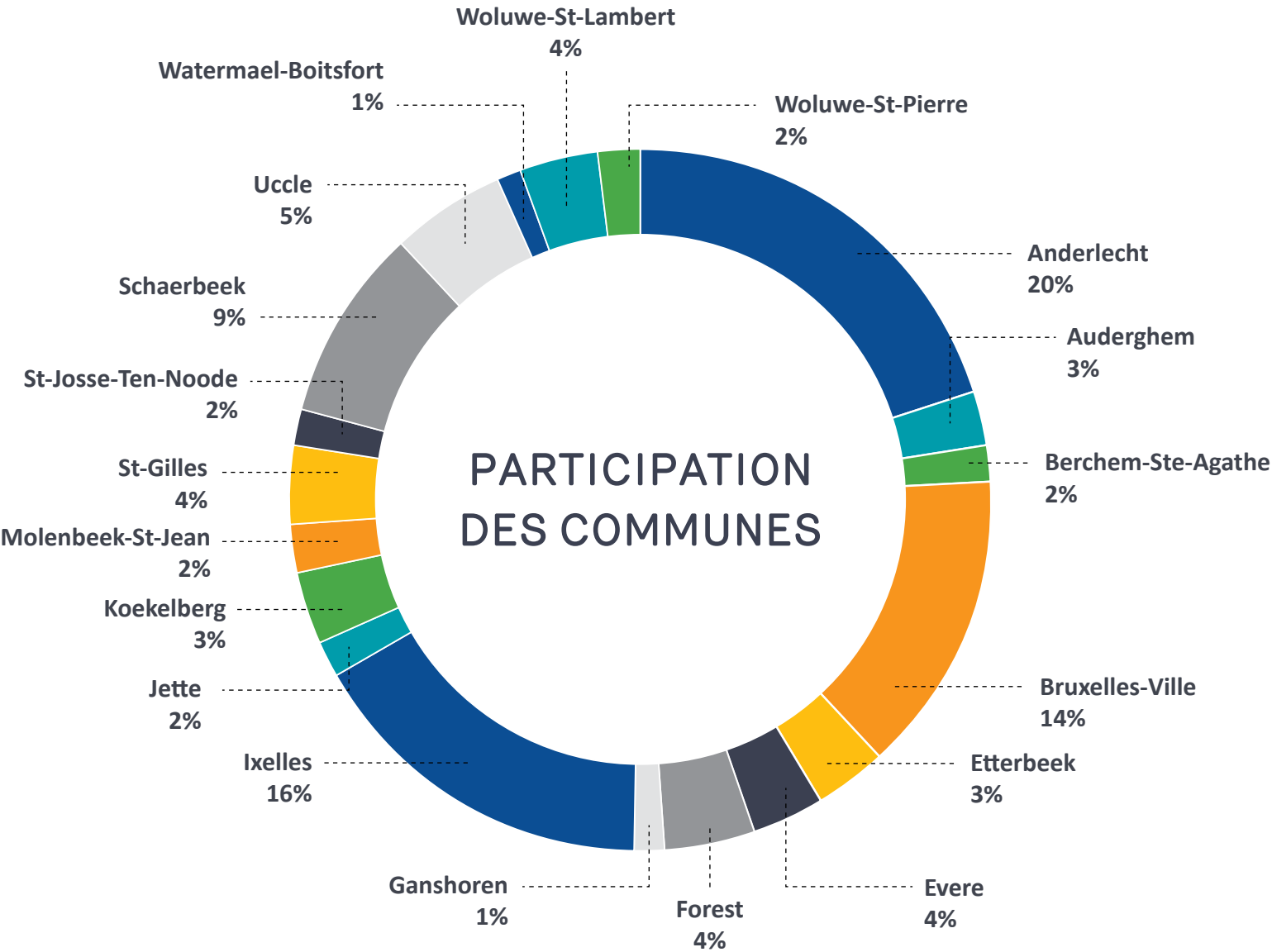


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Communes	3 029
CPAS	1 183
Zones de police	86
Organismes para-communaux	143
Organismes (para-)régionaux	1 575
Autres	9
Total	6 025



PARTICIPATION AUX FORMATIONS DISPENSÉES EN 2025

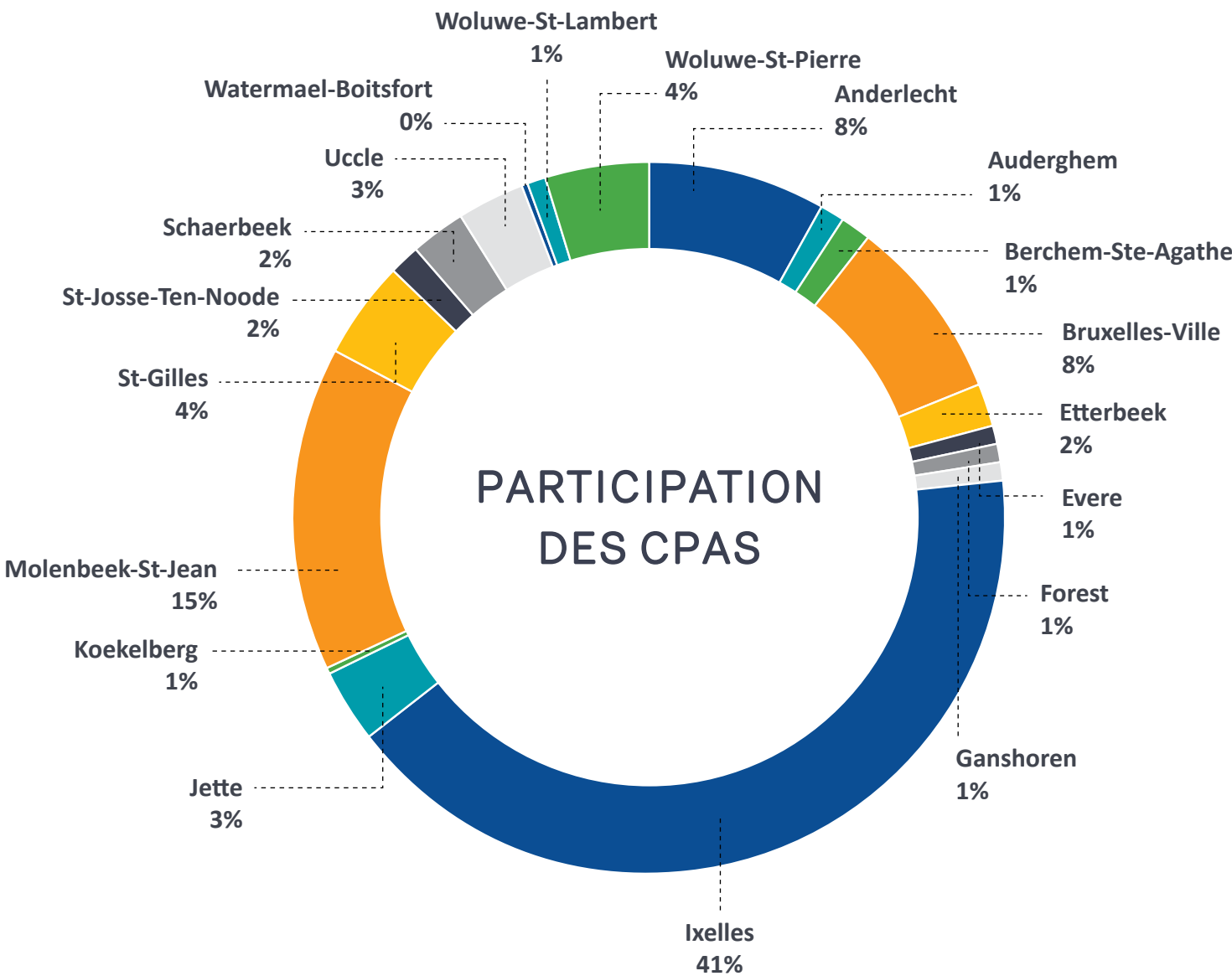


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Anderlecht	611
Auderghem	76
Berchem-Sainte-Agathe	46
Bruxelles-Ville	428
Etterbeek	93
Evere	107
Forest	125
Ganshoren	43
Ixelles	494
Jette	55
Koekelberg	96
Molenbeek-Saint-Jean	67
Saint-Gilles	108
Saint-Josse-Ten-Noode	54
Schaerbeek	267
Uccle	165
Watermael-Boitsfort	31
Woluwe-Saint-Lambert	109
Woluwe-Saint-Pierre	54
Total	3 029



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025

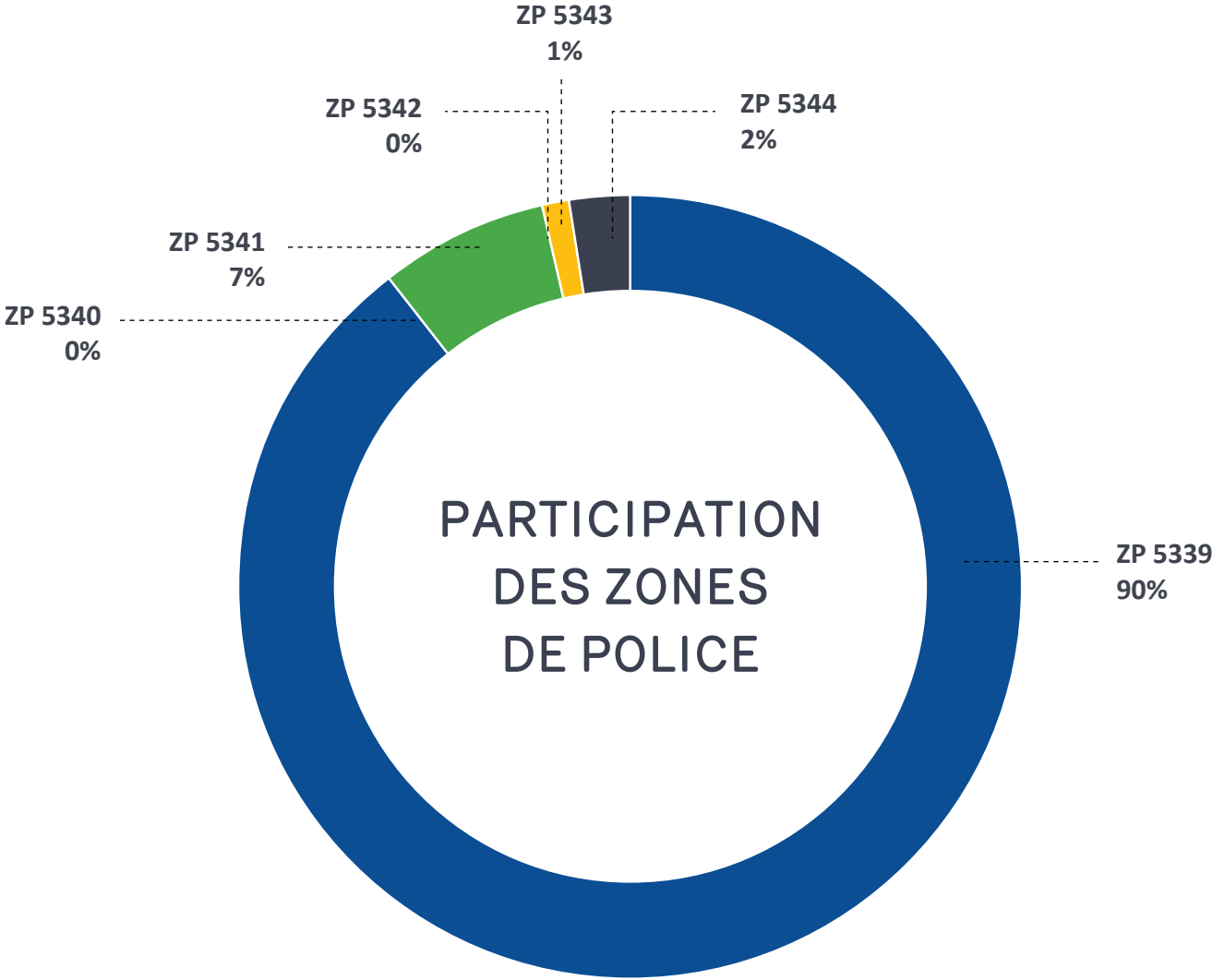


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Anderlecht	96
Auderghem	15
Berchem-Sainte-Agathe	16
Bruxelles	98
Etterbeek	22
Evere	12
Forest	9
Ganshoren	9
Ixelles	487
Jette	38
Koekelberg	6
Molenbeek-Saint-Jean	173
Saint-Gilles	52
Saint-Josse-Ten-Noode	18
Schaerbeek	29
Uccle	35
Watermael-Boitsfort	3
Woluwe-Saint-Lambert	12
Woluwe-Saint-Pierre	53
Total	1 183



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025

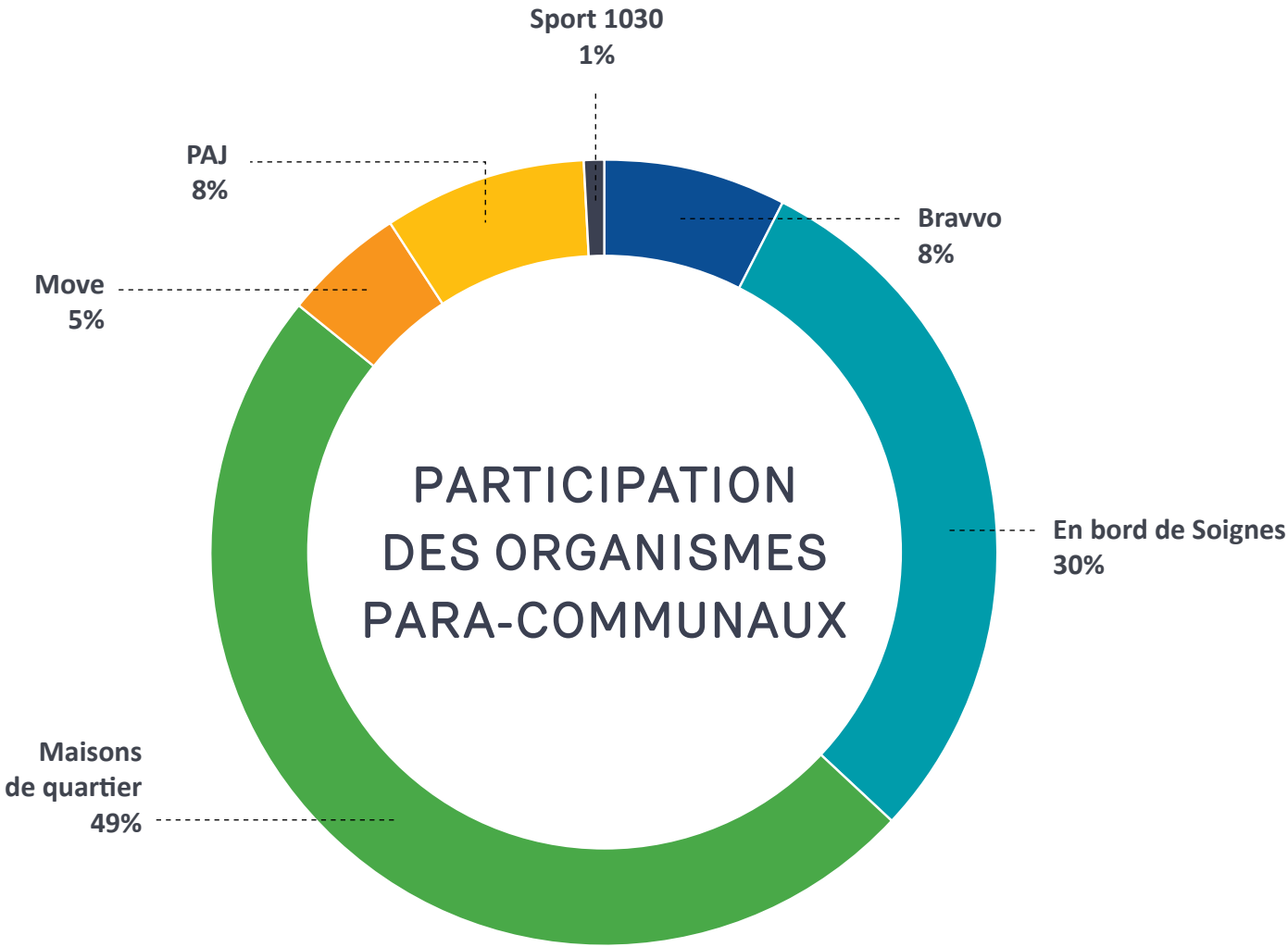


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

ZP 5339	77
ZP 5340	0
ZP 5341	6
ZP 5342	0
ZP 5343	1
ZP 5344	2
Total	86



PARTICIPATION AUX FORMATIONS DISPENSÉES EN 2025

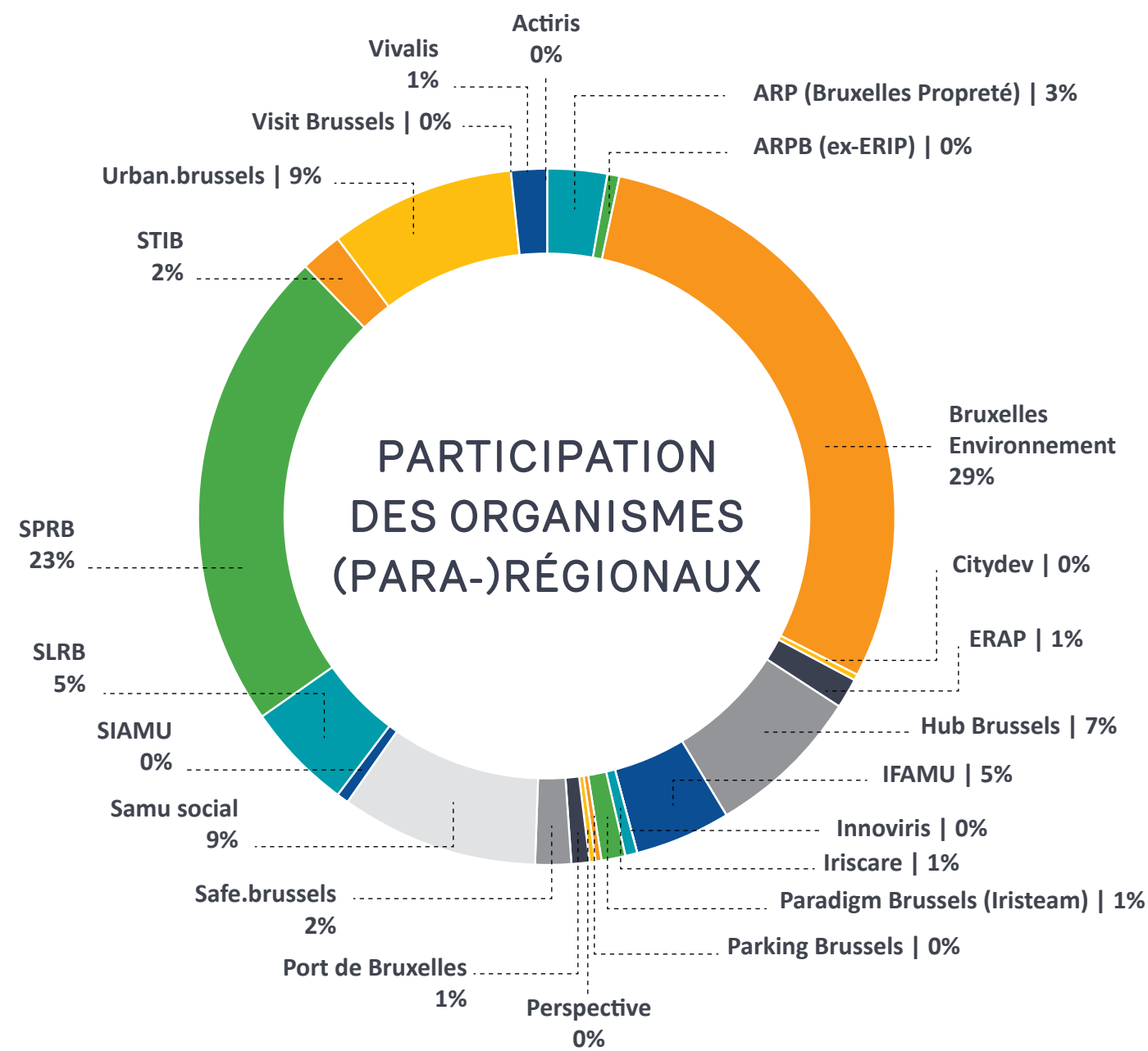


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Bravvo	11
En bord de Soignes	42
Maisons de quartier	70
Move	7
PAJ	12
Sport 1030	1
Total	143



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025

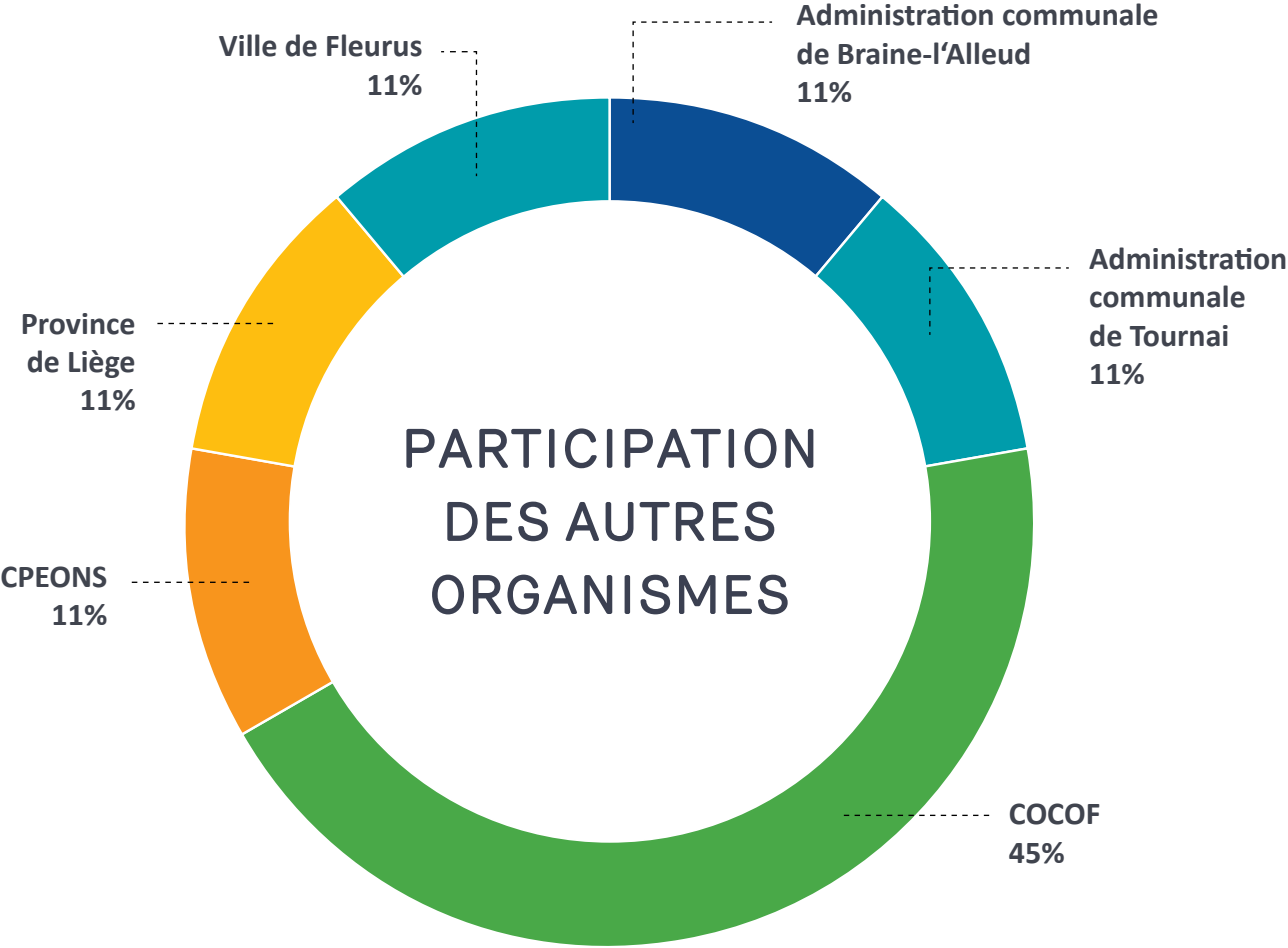


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Actiris	1
ARP (Bruxelles Propreté)	47
ARPB (ex-ERIP)	6
Bruxelles Environnement	461
Citydev	2
ERAP	22
Hub Brussels	114
IFAMU	71
Innoviris	1
Iriscare	8
Paradigm Brussels (Iristeam)	19
Parking Brussels	3
Perspective	6
Port de Bruxelles	10
Safe.brussels	30
Samu social	144
SIAMU (Pompiers Brussels)	6
SLRB	80
SPRB	355
STIB	28
Urban Brussels	135
Visit Brussels	4
Vivalis	22
Total	1 575



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025

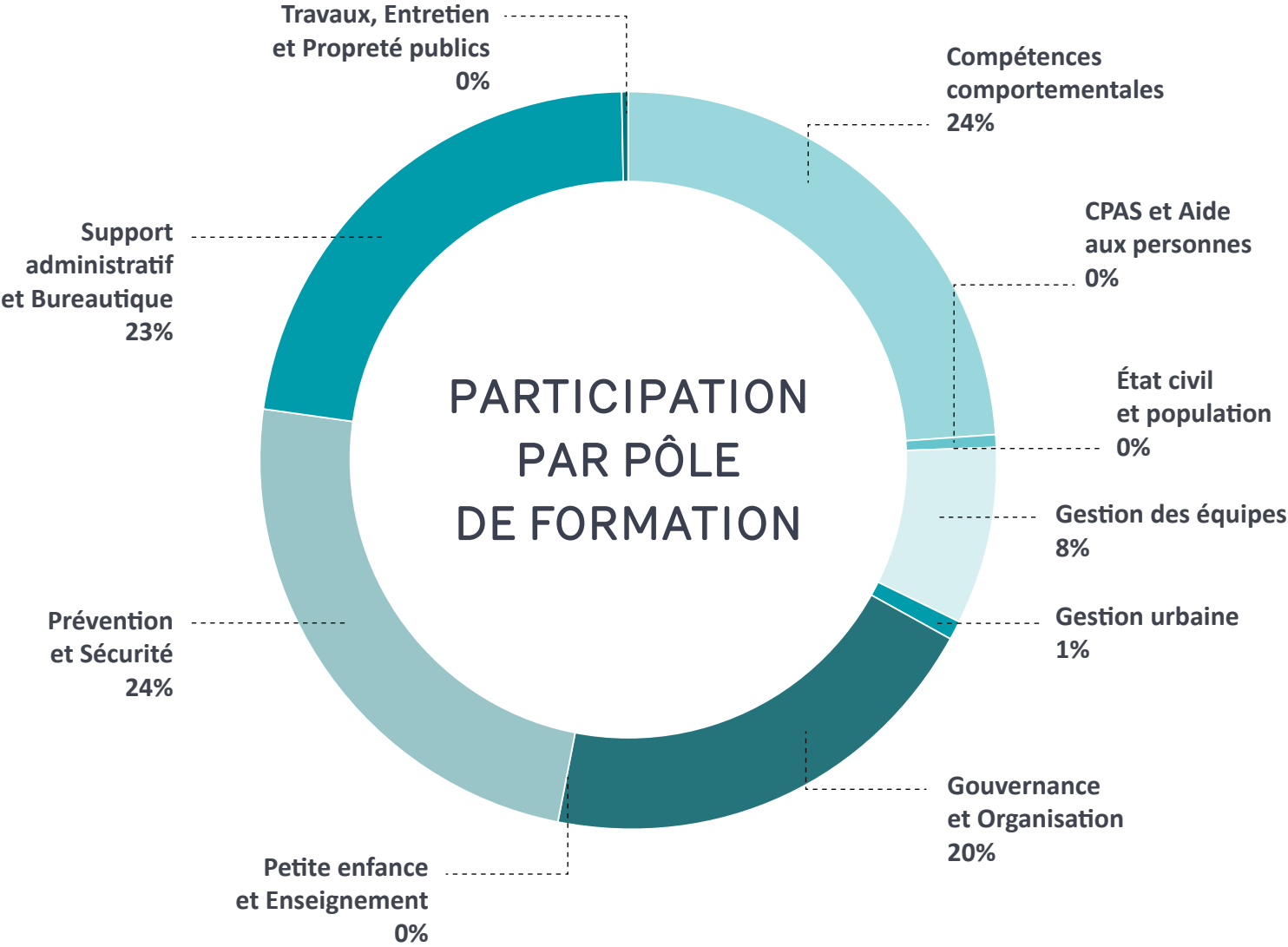


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Administration communale de Braine-l'Alleud	1
Administration communale de Tournai	1
COCOF	4
CPEONS	1
Province de Liège	1
Ville de Fleurus	1
Total	9



PARTICIPATION AUX FORMATIONS DISPENSÉES EN 2025

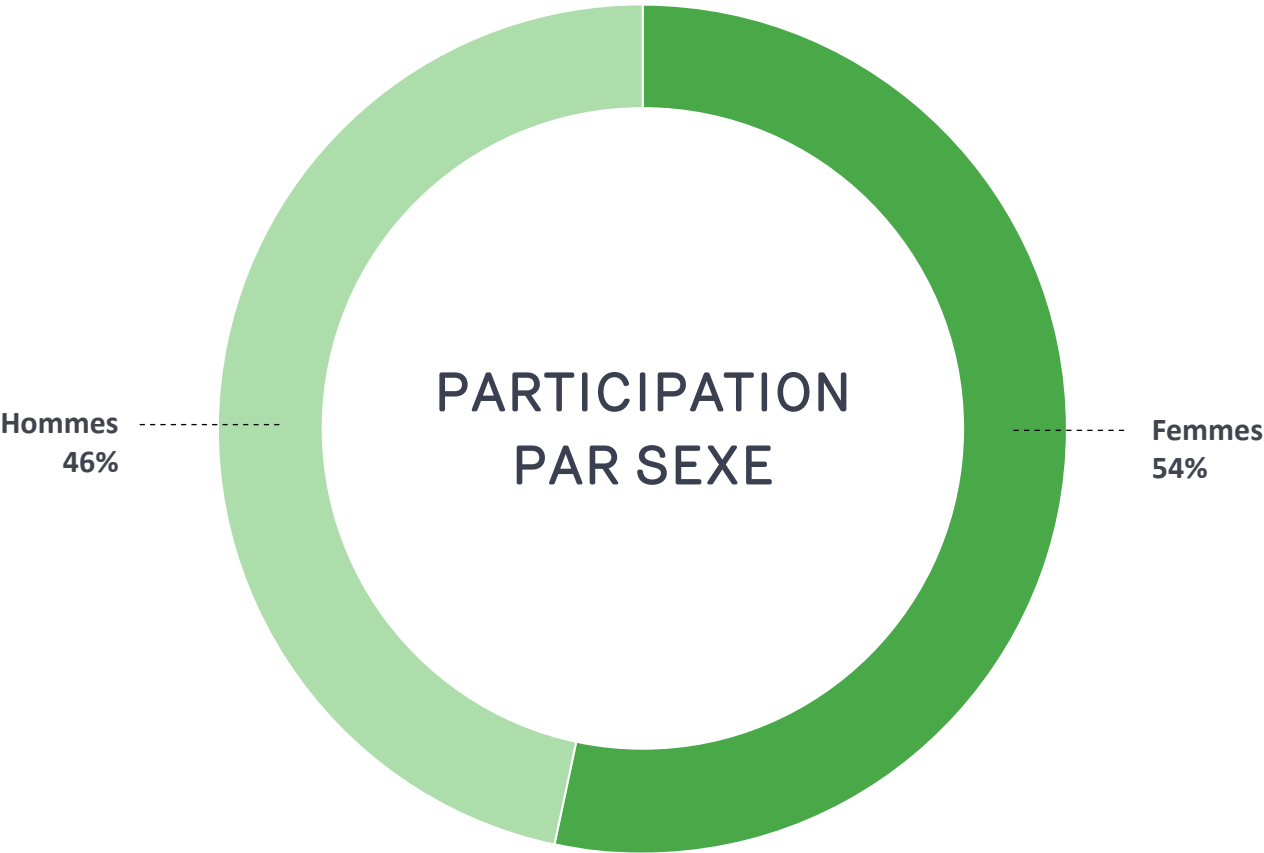


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Compétences comportementales	1 449
CPAS et Aide aux personnes	27
État civil et Population	0
Gestion des équipes	479
Gestion urbaine	45
Gouvernance et Organisation	1 211
Petite enfance et Enseignement	0
Prévention et Sécurité	1 444
Support administratif et Bureautique	1 358
Travaux, Entretien et Propreté publics	12
Total	6 025



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025

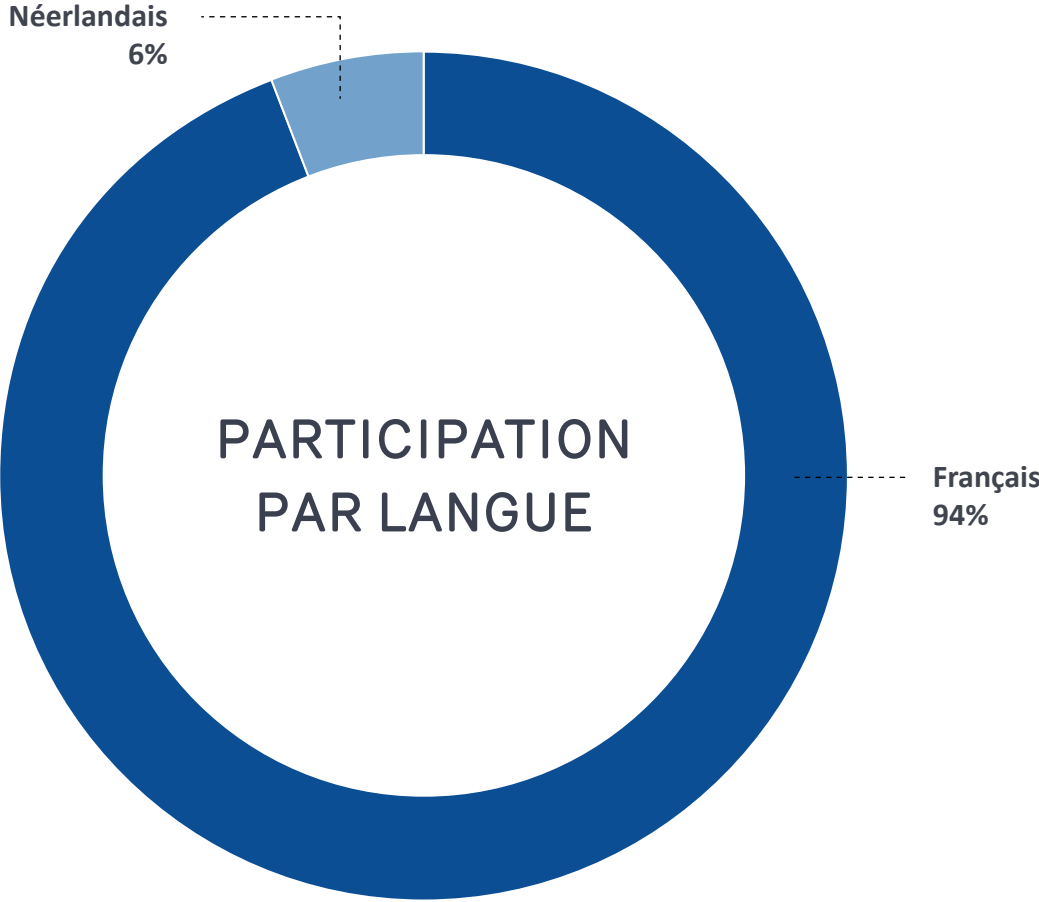


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Femmes	3 227
Hommes	2 798
Total	6 025



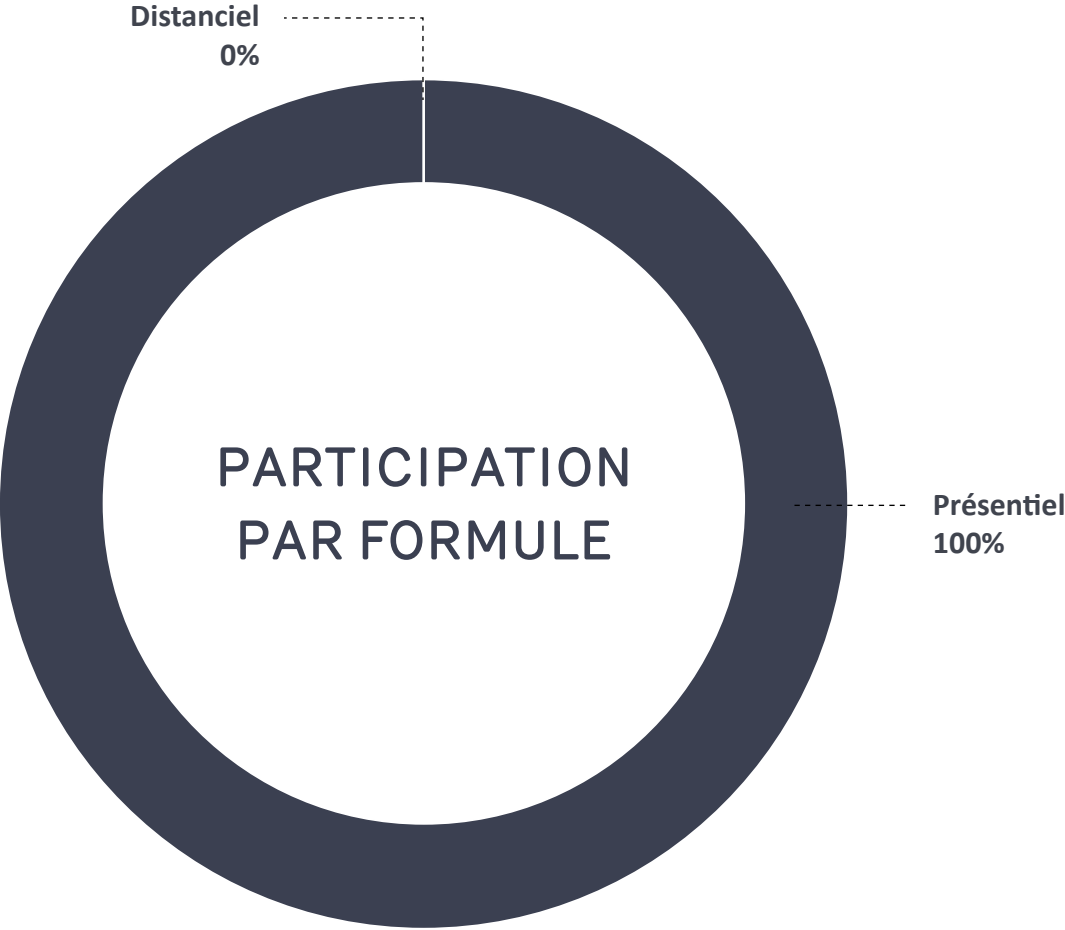
PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025



RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS	
Français	5 685
Néerlandais	340
Total	6 025



PARTICIPATION AUX FORMATIONS
DISPENSÉES EN 2025

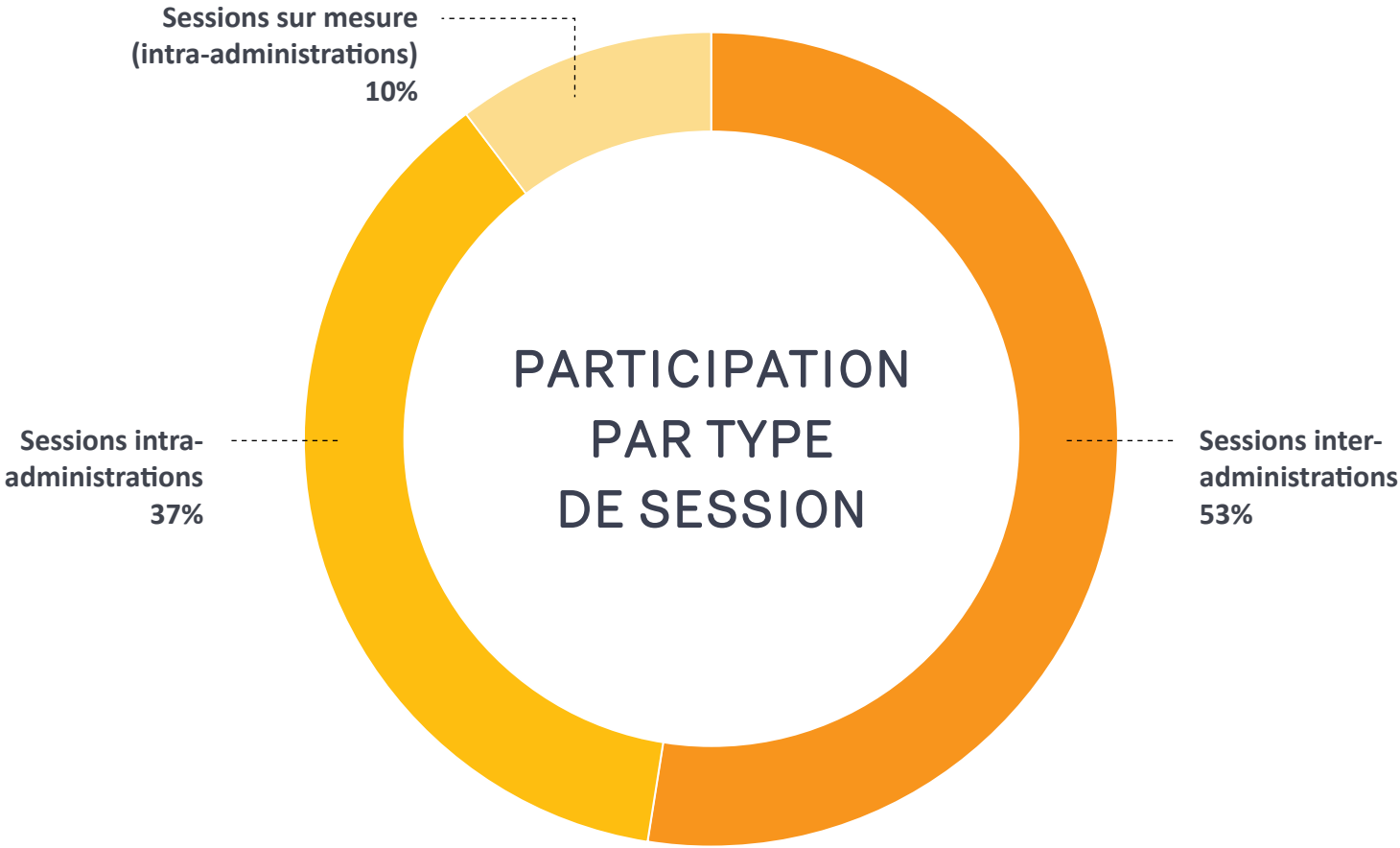


RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Présentiel	6 025
Distanciel	0
Total	6 025



PARTICIPATION AUX FORMATIONS DISPENSÉES EN 2025



RÉPARTITION DES INSCRIPTIONS

Sessions inter-administrations	3 166
Sessions intra-administrations	2 256
Sessions sur mesure (intra-administrations)	603
Total	6 025



2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES



Networks

Dans le cadre de ses missions, l'ERAP est également amenée à initier des synergies entre professionnels d'un même secteur, à occuper une position-clé au sein de certains réseaux, à collaborer avec d'autres partenaires institutionnels dans le cadre de projets communs.

A contrario, l'ERAP sollicite parfois l'aide d'autres institutions pour intervenir lors de coachings ou de formation, mobiliser leur réseau, partager leurs outils et leurs expériences.

La direction, les services de coordination pédagogique, de soutien à la gouvernance, de communication organisent, développent et entretiennent ces collaborations fructueuses mettant à la disposition des partenaires leur expertise, leur know-how et leurs ressources.

Ces connexions salutaires permettent généralement une meilleure adéquation de l'offre aux besoins, des résultats win-win, des économies d'échelle et une meilleure connaissance de l'environnement local et régional.

2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

2.3.1 FAITS MARQUANTS DE 2025



2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

2.3.1 FAITS MARQUANTS DE 2025



STRATCOM, LA MASTERCLASS EN STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Stratcom est notre réponse aux enjeux de communication exprimés lors de Lokal.trends, notre démarche d’analyse prospective menée en amont des dernières élections communales et régionales.

Animée par des experts pour des experts, la masterclass réunit les communicant·e·s de quelque 24 pouvoirs locaux bruxellois qui ont embarqué pour un parcours de 18 mois alliant stratégie de communication, prise en main d’outils techniques et construction d’un réseau de professionnels échangeant leurs succès, leurs défis et leurs bonnes pratiques. Toutes les thématiques sont abordées sous le prisme de la réalité de terrain et de moyens des communes et des CPAS, les outils proposés sont gratuits ou peu onéreux.

Au programme de 2025 :

- De la stratégie : les rôles des communicant·e·s ; l’élaboration du plan de communication ; la segmentation, l’inclusion et la diversité ; le community management ; l’intégration de l’IA.
- Des ateliers techniques : création graphique ; photo et traitement de l’image ; filmer et monter des vidéos avec son smartphone.

Le cycle, très apprécié par ses participant·e·s, se poursuivra jusqu’en juin 2026.



Stratcom

2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

2.3.1 FAITS MARQUANTS DE 2025



COLLABORATION AVEC SAFE.BRUSSELS

Cette année encore, en tant qu'école constitutive du campus de safe.brussels (ex-Brusafe), l'ERAP s'est impliquée à plusieurs niveaux. Les activités décrites ci-dessous s'ajoutent à l'élaboration et au déploiement de formations inscrites au Plan Régional de Formation du secteur Prévention-Sécurité.

- Le Conseil des directeurs réunit les directeurs des 4 écoles ainsi que les représentants de l'entité faitière de safe.brussels. Il dessine les lignes stratégiques de la gestion du campus.
- Le GT pédagogie : les membres de l'équipe de coordination pédagogique ont pris part aux différentes réunions et activités organisées par ce dernier. Parmi les projets essentiels figurent notamment l'actualisation du manifeste et du projet pédagogiques ainsi que la contribution à l'analyse des offres introduites pour le déploiement d'une plateforme LMS commune.

- La journée portes ouvertes du campus : l'équipe de l'ERAP a préparé et participé à la journée portes ouvertes, laquelle s'est tenue le 22 mars 2025. Ce rendez-vous annuel constitue une fenêtre idéale sur les métiers du secteur prévention et sécurité en Région de Bruxelles-Capitale.
- Pôles de compétence : les membres de l'équipe de coordination pédagogique ont pris part aux différentes réunions et activités organisées entre autres par les pôles de compétence « Discriminations : LGBTQIA+ », « Traite des êtres humains », Violences intra-familiales » et « Transports en commun (Tecov) ».



2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

2.3.1 FAITS MARQUANTS DE 2025



COLLOQUE EN PARTENARIAT AVEC L'ASSOCIATION DES DIRECTIONS DE MAISONS DE REPOS (ET DE SOINS) PUBLIQUES DE BRUXELLES CAPITALE : « LE NOUVEL HABITANT, LE NOUVEAU COLLABORATEUR, LES NOUVELLES TECHNOLOGIES : COMMENT S'ALIGNER ? »

Dans un contexte de mutations profondes du secteur, ce colloque a permis d'explorer les défis liés à l'évolution des profils des résidents, à la transformation des pratiques professionnelles ainsi qu'à l'intégration croissante des innovations technologiques. Les réflexions ont été orientées vers l'avenir du secteur et les adaptations nécessaires pour répondre aux besoins émergents des habitants et des équipes.

Cette initiative a contribué au partage de bonnes pratiques, au renforcement des compétences professionnelles et à la construction progressive d'une vision commune des évolutions du secteur. Elle s'inscrit dans une dynamique d'anticipation des transformations futures et d'accompagnement humain, inclusif et adapté aux réalités du terrain.



COMITÉ DE PILOTAGE SPARK - SPECIFIC PROGRAM FOR A5+ MANAGERS · RESOURCES AND KNOW-HOW

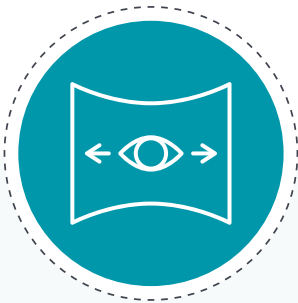
Constitué d'un représentant de Bruxelles Pouvoirs locaux, de 2 DRH communaux, de 2 DRH de CPAS, et de membres de l'équipe de l'ERAP, le comité de pilotage assure :

- la gouvernance du programme de formation SPARK ;
- la transparence vers la tutelle et les pouvoirs locaux ;
- le contrôle qualité de la formation ;
- un soutien à la composition des jurys de travail de fin de formation.

Il agit également comme caisse de résonance du pouvoirs locaux. Sa création est intervenue dans le prolongement de la concertation du secteur pour l'élaboration du programme. Il s'est réuni une première fois en septembre 2025, en amont de l'attribution du marché public relatif à la formation.

2.3 RÉSEAUX ET INTERFACES

2.3.1 FAITS MARQUANTS DE 2025



« RÉFORME ARIZONA : UNE VUE À 360° DES RISQUES ET ACTIONS DE MAÎTRISE » : MOBILISATION DU RÉSEAU CONTRÔLE INTERNE

Dans le cadre de la réforme du chômage « Arizona », l'ERAP a organisé un cycle d'ateliers thématiques consacré à la gestion des risques sous l'angle du contrôle interne, afin d'accompagner les CPAS dans un contexte de transformation institutionnelle, en favorisant la collaboration, le partage d'expériences et l'intelligence collective.

Les deux premiers ateliers, organisés en 2025, ont réuni des Secrétaires généraux, Référents contrôle interne, Responsables des Affaires sociales, Directeurs des Ressources humaines ainsi que des Directeurs financiers.

À l'issue de ces premières séances, les participants ont co-construit un inventaire partagé des risques ainsi qu'un plan d'actions visant à renforcer leur maîtrise.

Un troisième atelier, prévu en 2026, aura pour objectif d'évaluer et d'ajuster collectivement le plan d'actions afin de consolider les acquis du cycle et de renforcer durablement la sécurisation des processus.



FINANCES



3.1 BILAN 2025



ACTIF SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2025

IMMOBILISÉ			
FRAIS ÉTABLISSEMENT			
Frais de constitution	2 658,43		
Amortissement	-2 658,43		
		0,00	
Frais d’installation	122 331,96		
Amortissement	-122 331,96		
		0,00	
Mobilier	207 072,08		
Amortissement	-159 653,36		
		47 418,72	
Matériel informatique	450 355,69		
Amortissement	-409 864,63		
		40 491,06	
Matériel bureau	35 128,38		
Amortissement	-32 626,69		
		2 501,69	
Matériel aménagement	134 100,66		
Amortissement	-132 953,42		
		1 147,24	
Autres immobilisations corporelles	7 965,32		
Amortissement	-3 984,20		
		3 981,12	
Aménagement	5 428,22		
Amortissement	-5 428,22		
		0,00	
			95 539,83

RÉALISABLE			
Clients	188 161,00		
Produits à recevoir	44 867,68		
Notes de crédit à recevoir	60 405,06		
Fournisseurs débiteurs	0,00		
	293 433,74		
Provisions ONSS	68 062,19		
	68 062,19		
Subside à recevoir - Fonctionnement Région	862 250,00		
Subside à recevoir - safe.brussels	580 800,00		
Subside à recevoir - Fonctionnement COCOM	50 600,00		
Subside à recevoir - Cours de langues COCOM (subside 2022)	19 129,99		
Subside à recevoir - Formations supplémentaires COCOM	0,00		
Subside WePulse	0,00		
	1 512 779,99		
		1 874 275,92	
			1 874 275,92

DISPONIBLE			
Banque		2 124 087,79	
Mastercard prepaid DVL		1 462,02	
Mastercard prepaid PD		601,61	
Caisse		0,00	
Virements internes		0,00	
			2 126 151,42

TRANSITOIRES			
Charges à reporter		21 246,30	
			21 246,30

3.1 BILAN 2025

PASSIF

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2025



NON-EXIGIBLE			
Fonds social		163 609,73	
RÉSULTAT			
Bénéfice reporté	1 115 147,48		
Bénéfice de l'exercice	41 150,85		
Amortissement		1 156 298,33	
			1 319 908,06

PROVISIONS			
PROVISIONS ACTIVITÉS			
Site internet	10 000,00		
Nouvelles compétences	120 000,00		
Nouveaux besoins en formation	40 000,00		
Plateforme e-learning	29 504,00		
Accompagnement PPL	27 783,02		
Plan com/charte graphique	10 500,00		
Renforcement soutien RH	500 000,00		
		737 787,02	
AUTRES PROVISIONS			
Autres risques	107 431,28		
Stratégie digitale	234 699,00		
LMS	150 000,00		
Frais informatiques	50 000,00		
Provision déménagement/aménagement	160 000,00		
Provision énergie	54 827,52		
		756 957,80	
			1 494 744,82

EXIGIBLE			
DETTES À LONG TERME			
Récupération absences injustifiées	221 020,80		
		221 020,80	
DETTES À COURT TERME			
Fournisseurs	469 808,13		
Établissement de crédit - Emprunt en compte à terme fixe	0,00		
Factures à recevoir	27 538,27		
Notes de crédit à établir	0,00		
Clients créditeurs	0,00		
ONSS à payer	7,33		
Rémunération à payer	8 553,05		
Établissement crédit de caisse	0,00		
		505 906,78	
Précomptes retenus	2,81		
Provision pécules de vacances	193 907,18		
		193 909,99	
DETTES DIVERSES			
Subside à rembourser - COCOM Formations supplémentaires (subside 2025)	75 623,27		
Subside à rembourser - COCOM Formations supplémentaires (subside 2024)	65 370,82		
Subside à rembourser - COCOM Formations supplémentaires (subside 2023)	24 165,54		
Subside à rembourser - WePulse	127 485,10		
Subside à rembourser - Langues COCOM (subside 2025)	46 566,67		
Subside à rembourser - Langues COCOM (subside 2024)	24 971,66		
Subside à rembourser - Langues COCOM (subside 2023)	17 539,96		
		381 723,02	
			1 302 560,59

TRANSITOIRES			
Produits à reporter		0,00	
Charges à imputer		0,00	
			0,00

3.2 COMPTE DE RÉSULTAT 2025

CHARGES

2025

TOTAL CHARGES
5 075 420

ACTIVITÉS			
Formations payantes	749 032,04		
		749 032,04	
Atelier thématique réseau - Stratcom (Communicants publics)	19 662,50		
		19 662,50	
Formations rendues gratuites	152 662,80		
		152 662,80	
Soutien à la gouvernance y compris RH	407 285,04		
Location salles de cours extérieures	0,00		
Matériel de cours	9 815,52		
		417 100,56	
SOUS-TOTAL			1 338 457,90
Formations prévention/sécurité - safe.brussels	528 099,90		
		528 099,90	
SOUS-TOTAL			528 099,90
Formations langues COCOM	25 433,33		
		25 433,33	
SOUS-TOTAL			25 433,33
Formation supplémentaires COCOM	13 976,73		
		13 976,73	
SOUS-TOTAL			13 976,73
TOTAL ACTIVITÉS			1 905 967,86

BIENS ET SERVICES DIVERS			
Entretien locaux	158 005,98		
Loyer bâtiment	747 136,56		
Taxe	0,00		
Maintenance	138 269,64		
Provisions consommation	64 139,23		
Bâtiment (travaux - gardiennage - vitres - peintures - signalétique)	13 370,80		
Imprimés - Fournitures de bureau	1 830,96		
Photocopies + location photocopieur	2 887,58		
Frais informatiques	64 408,25		
Documentation	3 876,81		
Assurances	691,79		
Déplacements	6 263,97		
Frais postaux	3 629,57		
Frais courrier express	830,33		
Téléphone - Internet	12 914,76		
Système de gestion en ligne - Site internet - Hébergement	47 041,82		
Entretien matériel	3 630,00		
Petit matériel	2 381,07		
Annonces et insertions	2 125,22		
Publications légales	413,68		
Formation du personnel - Séminaires - Incentive	26 532,01		
Distributeurs	6 095,27		
Réunions - Relations publiques	12 598,66		
Promotion - Publications - Planning semestriel	14 420,11		
Supports sous-traités	102 747,60		
		1 436 241,67	
TOTAL BIENS ET SERVICES DIVERS			1 436 241,67

3.2 COMPTE DE RÉSULTAT 2025

CHARGES

2025

TOTAL CHARGES
5 075 420

RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES			
Rémunérations	1 445 537,87		
ONSS part patronale	445 810,70		
		1 891 348,57	
Transferts aux activités	-452 364,26		
		-452 364,26	
Provision pécules de vacances	193 907,18		
Reprise provision pécules de vacances	-194 885,54		
		-978,36	
Abonnement social	12 048,04		
Frais de télétravail	28 416,70		
Chèques-repas	33 696,00		
Chèques-cadeaux	1 920,00		
Assurance du personnel	17 204,51		
Secrétariat social	9 197,48		
Service médical	2 109,78		
ATN	3 393,97		
Frais de personnel divers	700,00		
		108 686,48	
Transferts aux activités	-17 440,64		
		-17 440,64	
TOTAL RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES			1 529 251,79
JETONS DE PRÉSENCE			
Jetons de présence CA	8 998,59		
Cotisations INASTI	1 307,75		
		10 306,34	
TOTAL JETONS DE PRÉSENCE			10 306,34

AMORTISSEMENTS			
Amortissement matériel bureau	1 233,49		
Amortissement mobilier	13 674,33		
Amortissement matériel informatique	37 267,47		
		52 175,29	
TOTAL AMORTISSEMENTS			52 175,29
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provision déménagement/aménagement	100 000,00		
		100 000,00	
TOTAL DE PROVISIONS			100 000,00
REPRISE DE PROVISIONS			
		0,00	
TOTAL REPRISE DE PROVISIONS			0,00
CHARGES FINANCIÈRES			
Intérêts de retard	0,00		
Charges de dettes	0,00		
Frais de banque	272,62		
Différence de paiement	53,18		
		325,80	
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES			325,80
SOUS-TOTAL			5 034 268,75
AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENT			
Excédent exercice	41 150,85		
		41 150,85	
TOTAL AFFECTATION ET PRÉLÈVEMENT			41 150,85

3.2 COMPTE DE RÉSULTAT 2025



REVENUS 2025

ACTIVITÉS			
Droits d'inscription aux formations	815 160,22		
		815 160,22	
TOTAL DROITS D'INSCRIPTION			815 160,22
Formations gratuites prises en charge par BPL	152 662,80		
Soutien à la gouvernance y compris RH	322 590,04		
Subside de fonctionnement BPL	2 896 747,16		
		3 372 000,00	
Subside prévention/sécurité - safe.brussels	528 000,00		
		528 000,00	
TOTAL RÉGION			3 900 000,00
Subside COCOM formations langues	25 433,33		
Subside de fonctionnement COCOM	253 000,00		
Subside COCOM formations supplémentaires	13 976,73		
		292 410,06	
TOTAL COCOM			292 410,06
TOTAL ACTIVITÉS & SUBSIDES			5 007 570,28
AUTRES REVENUS			
ATN	3 393,97		
Exemption versement précompte	3 650,24		
Contribution chèques-repas	4 583,45		
		11 627,66	
TOTAL AUTRES REVENUS			11 627,66

REPRISE DE PROVISIONS			
		0,00	
TOTAL REPRISE DE PROVISIONS			0,00
AUTRES PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Autres produits exceptionnels	44 867,68		
		44 867,68	
TOTAL PRODUITS EXCEPTIONNELS			44 867,68
REVENUS FINANCIERS			
Produits financiers	11 353,98		
Différence de paiement	0,00		
		11 353,98	
TOTAL REVENUS FINANCIERS			11 353,98

3.3 BUDGET 2026

TOTAL CHARGES
5 064 875

CHARGES

ACTIVITÉS	
Formations payantes	813 950
Ateliers thématiques Stratcom (masterclass pour les communicants publics)	15 000
Formations rendues gratuites par BPL	135 000
Soutien à la gouvernance y compris RH	412 075
Matériel de cours	5 000
SOUS-TOTAL	1 381 025
Formations prévention/sécurité rendues gratuites - safe.brussels	475 200
SOUS-TOTAL	475 200
TOTAL	1 856 225
Formations langues - COCOM	90 000
Formations rendues gratuites - COCOM	42 000
Formations rendues gratuites - Iriscare	0
TOTAL ACTIVITÉS	1 988 225

BIENS ET SERVICES DIVERS	
Bâtiment - Loyer	840 960
Bâtiment - Taxes (taxes régionales et communales)	0
Bâtiment - Maintenance	138 270
Bâtiment - Provisions consommation	73 000
Bâtiment - Entretien locaux	170 222
Bâtiment - Travaux, gardiennage, vitres, peintures, signalétique et jardinier	13 218
Fournitures de bureau	3 500
Fournitures - Photocopies et location photocopieur	4 082
Fournitures - Documentation	4 636
Frais - TIC	66 944
Frais - Assurances	5 700
Frais - Déplacements	1 000
Frais postaux	3 600
Frais - Courrier express	500
Frais - Téléphone et internet	11 088
Frais - Système de gestion en ligne, site internet et hébergement	42 725
Frais - Entretien du matériel	3 600
Frais - Petit matériel	0
Frais - Annonces et insertions	375
Frais - Publications légales	340
Frais - Formations du personnel et séminaires / Incentive	20 741
Frais - Distributeurs / Accueil public	7 260
Frais - Réunions et relations publiques	10 000
Frais - Promotion et publications	29 000
Frais - Supports sous-traités	87 029
TOTAL BIENS ET SERVICES	1 537 789

3.3 BUDGET 2026

CHARGES

TOTAL CHARGES
5 064 875

RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS		
Rémunérations		1 494 148
ONSS part patronale		480 345
	SOUS-TOTAL	1 974 493
Transferts aux activités		-443 690
	TOTAL RÉMUNÉRATIONS, CHARGES SOCIALES ET PROVISIONS	1 530 803
Frais - Abonnement social		11 804
Frais - Télétravail		34 406
Frais - Chèques-repas		33 030
Frais - Chèques-cadeaux		1 680
Frais - Assurance du personnel		15 000
Frais - Secrétariat social		10 000
Frais - Service médical		2 500
Frais - Personnel divers		0
	SOUS-TOTAL	108 420
Transferts aux activités		-20 513
	SOUS-TOTAL AUTRES FRAIS	87 907
	TOTAL FRAIS DE PERSONNEL	1 618 710
JETONS DE PRÉSENCE		
Jetons de présence - CA		9 500
Jetons de présence - Cotisation INASTI		1 425
	TOTAL JETONS DE PRÉSENCE	10 925
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		
Dotation - Matériel de bureau		46 732
Dotation - Mobilier		16 052
Dotation - Matériel informatique		29 570
	TOTAL DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	46 732

REPRISES PROVISIONS		
Activités		
Reprise provision - Équipement multimédia/Site internet		0
Reprise provision - Nouvelles compétences		0
Reprise provision - Radicalisme		0
Reprise provision - Nouveaux besoins en formation		0
Reprise provision - Plateforme e-learning		0
Reprise provision - Accompagnement PPL/coaching		-27 783
Reprise provision - Plan com/charte graphique		-10 500
Reprise provision - Renforcement RH		-48 346
Autres provisions		
Reprise provision - Autres risques		0
Reprise provision - Autres risques (Covid-19)		0
Reprise provision - Stratégie digitale		-30 000
Reprise provision - Systèmes de gestion + LMS		0
Reprise provision - Frais informatiques		-10 000
Reprise provision - Aménagement		0
Reprise provision - Aménagement et digitalisation salles de cours		0
Reprise provision - Énergie		-18 276
	TOTAL REPRISES PROVISIONS	-144 905
CHARGES FINANCIÈRES		
Frais bancaires		400
Intérêts et différences de paiement		0
Intérêts de straight loan (avance sur subsides)		6 600
Frais de gestion annuels straight loan		400
	TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	7 400
CHARGES EXCEPTIONNELLES		
		0
	TOTAL CHARGES	5 064 875

3.3 BUDGET 2026

TOTAL REVENUS
5 064 875

REVENUS

ACTIVITÉS	
Droits d'inscription aux formations	761 250
Droits d'inscription coachings + recettes Strat&Gov	50 125
TOTAL DROITS D'INSCRIPTION	811 375
Formations gratuites prises en charge par BPL	135 000
Soutien à la gouvernance y compris RH	361 950
Fonctionnement	1 621 484
Bâtiment (loyer + charges)	1 253 566
SUBSIDE GÉNÉRAL BPL	3 372 000
Subside des formations prévention et sécurité safe.brussels	475 200
SOUS-TOTAL	475 200
TOTAL RÉGION	3 847 200
Subside des formations langues COCOM	90 000
Subside de fonctionnement COCOM	253 000
Subside COCOM - Formations supplémentaires - CPAS	42 000
Subside Iriscare - MR-MRS	0
TOTAL COCOM	385 000
TOTAL ACTIVITÉS RÉGION ET COCOM	4 232 200
TOTAL ACTIVITÉS	5 043 575

AUTRES REVENUS	
Avantages de toute nature	3 700
Précompte professionnel exempté de versement	3 300
Chèques-repas	5 000
Recettes photocopies	300
TOTAL AUTRES REVENUS	12 300

PRODUITS FINANCIERS	
Produits financiers	9 000
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	9 000

PRODUITS EXCEPTIONNELS	
	0
TOTAL REVENUS	5 064 875